

ВОВЕД

Од денешна перспектива, враќајќи се назад, можеме да кажеме дека теориите за лидерство не се однесувале на "лидерството" туку на она што се нарекува ефикасно управување. Затоа промената морала да биде пофундаментална и посистематична. Покрај тоа, таа морала да даде резултати со коишто би се задоволиле очекувањата не само на врвниот менаџмент, туку и на сите заинтересирани страни. За да добијат конкурентска предност, фирмите требале да направат многу повеќе од подобрување на ефикасноста и зајакнување на контролата. Тие би требало фундаментално да го променат начинот на кој го гледаат светот и начинот на кој го управуваат бизнисот. Ова би значело трансформација на системи кои биле воспоставени со години, менување на цврсто утврдени култури и модифицирање на однесувањето кое долго време било наградено со успех. Навистина, повеќето менаџери претерале со традициите на компаниите, структурите на моќ и бирократијата за да се залагаат за ништо друго, освен за постепена и во голема мера неефективна промена.

За многу истражувачи станало јасно дека утврдувањето на јасни цели и структурирање на стимулациите се само мал дел од целокупниот предизвик за лидерството. Заедничко разбирање за она што работи организацијата и каде таа се движи е особено важно во светот обележан со брзи промени и растечка конкуренција. Разбирањето на конкурентската средина на организацијата, идентификувањето на способностите потребни за натпревар, како и преземањето на соодветни активности за да се трансформира окружувањето на организацијата на поволен начин е она што се вели дека е лидерство. Само со силен лидер - стратешки способен и со интерперсонални вештини - ќе се промени обемот и големината потребни за да се трансформира една голема корпорација.

Бидејќи веродостојноста и автентичноста лежат во срцето на лидерството, утврдувањето и дефинирањето на сопствените водечки верувања и претпоставки лежат во срцето да се стане добар лидер. Со фокусирање кон индивидуата, обезбедување структурирани повратни информации, како и

поттикнување на размислување, индивидуалните развојни програми можат да стимулираат важен процес на самооткривање.

Лидерите работат на постигнување на две основни цели: да изнајдат стратегии или решенија потребни за надминување на организациските предизвици и ефикасно и ефективно да ги имплементираат овие решенија. За да се подобрат напорите за спроведување, организациските лидери можат систематски да обрнат внимание на важни иницијативи, на мерењето и контролата на резултатите поврзани со посакуваните стратегии, на обезбедувањето награди и признанија за оние кои ќе ги постигнат стратешки цели, и на моделот на однесување преку пример во согласност со избраните решенија.

Лидерите играат важна улога во нивните организации. Тие влијаат на перформансите на својот тим. Од нив се очекува да ја пренесат визијата на нивните подредени и да се осигурат дека резултатот е генериран според оваа визија. Ова значи дека лидерите треба да креираат една култура која промовира реализација на целите на компанијата. Ова однесување е поврзано со харизматичниот стил на лидерство.

Харизматичното лидерство е фасцинантен стил на лидерство кое предизвикува уникатен однос со следбениците. Харизматичните лидери влијаат на перформансите, мотивацијата и задоволството на следбениците. Харизмата на лидерот е фактор на врска од експлицитна интеракција помеѓу лидерот и следбеникот.

Харизматичните лидери имаат способност да зборуваат и да дејствуваат на таков начин што тие ги инспирираат другите. Тие соочувствуваат, изразуваат емоции, со убедителност ја пренесуваат својата визија и со своите постапки, однесувања, зборови и дела ги мотивираат следбениците. Харизматичните лидери ја обезбедуваат визијата и енергијата за размена на знаења во рамките на организација. Водењето преку пример е позитивно поврзано со задоволство на следбениците. Харизматичните лидери ги разбираат чувствата и расположенијата на нивните подредени. Нивниот висок EQ им овозможува да се однесуваат и да бидат чувствителни на своите следбеници. Поради овие атрибути, подредените на харизматичните лидери најверојатно ќе бидат посреќни и позадоволни отколку да работат со нехаризматични лидери, кои не ги забележуваат нивните емоции и чувства. Бидејќи лидерството е процес на

излив на емоции, знаењето за тоа како да се генерира и одржува позитивно расположение кај следбениците може да обезбеди насоки за селекција, оценување и развој на сегашни и идни лидери.

ГЛАВА ПРВА: СОВРЕМЕНИ ВИДОВИ НА ЛИДЕРСТВО

ОСВРТ КОН СОВРЕМЕНИ ВИДОВИ НА ЛИДЕРСТВО

“Лидерот мора да биде способен да ги сподели знаењата и идеите за да пренесе чувство на итност и ентузијазам на другите.”

Gilbert Amelio

Лидерот може да се дефинира како лице кое делегира или значително има влијание врз другите да дејствуваат за да се извршат одредени цели¹. Или едноставно, лидерството е комбинација од стратегија и карактер. Лидерството се дефинира како "акција на водечка група на лица или организација или пак поседување способност да се направи тоа". Питер Дракер истото ова го цитира велејќи: "Лидерите кои работат најефективно, според мене, никогаш не велат "јас". Тоа не е поради тоа што тие се обучени да не кажат "јас". Тие не мислат "јас", тие мислат "ние"; тие мислат на "тим." Тие ја разбираат нивната работа да ја направат функција во тимот. Тие прифаќаат одговорност и не отстапуваат од неа. Тоа е она што создава доверба и допринесува да се заврши задачата".

Ние сите имаме искуство со лидери кои инспирираат, воодушевуваат, мотивираат за да го добијат најдоброто од нивниот тим, без притоа да го следат секое нивно движење. Спротивно на ова, многу од нас имаат искусено лидери или менаџери кои прифаќаат строга контрола, планирање и недостиг од консултативен разговор.

Ова истражување ќе ни овозможи да ја цениме потребата од постојано прилагодување на стилот и пристапот на лидерството за да одговориме и предвидиме постојано менување на ситуациите и окружувањето. Имено, менаџментот е вештина на раководење на луѓе за да направат нешто што сакаме да се направи, бидејќи ние тоа го сакаме да го направат, додека пак лидерството е уметност на водење и соработување со луѓе за да направат нешто што сакаме да направат, бидејќи тие сакаат да го прават тоа. И покрај тоа

¹ Mullins L., (2004). Management and Organisational Behaviour, Pearson Higher Education, Prentice Hall.

што лидерството и менаџментот често пати меѓусебно се поистоветуваат, тие не се однесуваат на иста работа. На менаџерот може да му недостасуваат инспирација и мотивација, што се својствени карактеристики на лидерот, а пак на лидерот може да му недостасуваат оперативно планирање, координирање и буџетирање, што пак се својствени за менаџерот. Затоа оптимална состојба би била, личностите кои се на позиција на управување или раководење да поседуваат вештини, алатки и техники за да можат да бидат големи лидери во секоја дадена ситуација.

Оттука, повеќето лидерски научници веројатно ќе се согласат дека лидерството може да се дефинира како 1) процес на влијание којшто постои помеѓу лидерот и неговите следбеници и 2) начинот на кој овој процес се објаснува со карактеристиките и однесувањата на лидерот, атрибуциите на следбеникот и перцепциите на лидерот, како и контекстот во којшто процесот на влијание се случува.² А од аспект на полето на истражување, лидерството се развива брзо, заедно со многу можности за модели и методи коишто се применуваат во бизнис истражувањата.³

Еден ефективен лидер влијае на следбениците на посакуваниот начин за да се постигнат посакуваните цели. Различните стилови на лидерство можат да влијаат на ефикасноста и на перформансите на организацијата.⁴

Стилот на лидерство е поврзан со одредено однесување и е под влијание на целите на лидерите и личноста, како и нивниот однос и интеракција со тимот.

Најчести користени стилови на лидерство се:

- Трансакциско
- Харизматично и
- Трансформациско лидерство.

Зборувајќи за нив, ќе ги испитаме и следниве стилови на лидерство:

- Партиципативното лидерство
- Ситуационото лидерство
- Автократското лидерство
- Бирократското лидерство

² Antonakis, J., Day, D.V. (2011). The Nature of Leadership.

³ Avolio, B.J., Walumbwa, F.O., and Weber, T.J. (2009). Leadership: Current theories, Research, and Future Directions. *Annual review of Psychology*, 60:421–49.

⁴ Nahavandi A., (2002). The art and science of leadership. Upper Saddle River NJ, Prentice Hall.

- Демократското лидерство
- Laissez faire лидерство
- Лидерство ориентирано кон задачи

Секој од овие стилови се одликува со посебни карактеристики, па затоа и тие ќе бидат накратко елаборирани.

ТРАНСАКЦИСКО ЛИДЕРСТВО

Овој стил на лидерство по својата природа е повеќе "традиционален" и менаџерски. Вработените го "слушаат" лидерот, а за возврат тие добиваат повратна награда или некоја опомена или казна (трансакција). Вработените имаат мало или никакво влијание врз своите награди, освен она што е определено од страна на лидерот. Тие исто така, можат да бидат предмет на "казна" доколку лидерот смета дека задачите не се правилно извршени. Фокусот е ставен врз краткорочните задачи и цели, а можноста за креативност, саморазвој и изразување се строго ограничени. Bass Bernard et al ⁵ објаснил дека трансакциското лидерство зависи од случајно зајакнување, било да станува збор за позитивна награда или за повеќе негативни активни или пасивни форми на управување со исклучок. Трансакциските лидери ги мотивираат следбениците преку размена, како на пример, остварување на работа во замена за награди.

Постојат четири главни *елементи* на трансакциското лидерство:

1. *Случајни награди*: Однесување на случајна награда вклучува разјаснување на работата потребна за да се добијат награди и стимулации, како и случајни награди за да се влијае на мотивацијата. Работата што мора да се направи е јасна и награди и/или стимулации се користат со цел да се заврши истата.

⁵ Bass Bernard M. and Avolio Bruce J.,(1994).Improving organizational effectiveness-Through transformational leadership, Sage Publications, Thousand Oaks, California.



Слика 1.1: Главни елементи кај трансакциското лидерство

Figure 1.1: Main elements of transactional leadership

2. *Активен менаџмент со исклучок*: Ова однесување се сретнува во поновите верзии на теоријата. Се дефинира во однос на потрагата по грешки и спроведување на правила за да се избегнат грешките. Работата внимателно се следи и се употребуваат корективни мерки за да се излезе во пресрет на прифатените стандарди.⁶
3. *Пасивен менаџмент со исклучок*: Пасивниот менаџмент со исклучок вклучува користење на случајни казни и други корективни акции како одговор на очигледни отстапувања од прифатените стандарди за работа. Изведувањето на работа, којашто се смета за неприфатлива или пак отстапува од стандардите се пресретнува со корекција или казнување.
4. *Laissez faire*: Се однесува на трансакциските лидери кои поседуваат рамнодушен пристап кон тимот кој самостојно работи. Тие не одговараат на нивните потреби и проблеми или пак не сакаат да се здобијат со нивното мислење.

⁶ Bass Bernard M. and Avolio Bruce J. (1994). Improving organizational effectiveness - Through transformational leadership, Sage Publications, Thousand Oaks, California.

ТРАНСФОРМАЦИСКО ЛИДЕРСТВО

Концептот на трансформациско лидерство беше воведен од страна на James Burns во 1978 година со неговиот опис на политичките лидери. Тој го опишал трансформациското лидерство како процес во кој лидерите и следбениците си помагаат едни на други за да развијат повисоко ниво на моралност и мотивираност. Според него трансформациското лидерство е врска на меѓусебно поттикнување и возвишување којашто ги претвора следбениците во лидери, а лидерите во морални посредници. Добар лидер инспирира доверба во лидерот, а голем лидер инспирира доверба кај луѓето во самите себе.⁷

Burns своето мислење за трансформациско лидерство го базира врз движењето на хуманистичката психологија, укажувајќи дека трансформацискиот лидер ги обликува, менува и воздигнува мотивите, вредностите и целите на следбениците за постигнување на значителни промени во процесот. Според него постои посебна моќ која наметнува трансформациските лидери да се "вооружат со принципи коишто во крајна линија можат да ги трансформираат и лидерите и следбениците во личности кои заеднички ќе се придржуваат до модалните и до крајните вредности".

Трансформацискиот пристап е способен за создавање на значајна промена и кај поединците и кај пошироката организација преку прилагодувања, очекувања, аспирации, перцепции и вредности. Тој во голема мера се потпира на личноста на лидерот, карактерот, визијата, предизвикот и неговиот пример. Трансформациските лидери се фокусирани на "општото добро", наместо на нивната "индивидуална база на моќ". Во 1985 година, работата на Burns е подобрена од страна на Bernard M. Bass, кој ја испитувал психолошката поддршка на трансформациските лидери, како и нејзиното влијание врз мотивацијата и перформансите.⁸

Според Bass и Avolio⁹, трансформациското лидерство се случува кога лидерот станува поширок и ги почитува интересите на вработените. Луѓето со овие лидери често ќе чувствуваат желба да работат понапорно од очекуваното. Тие исто така, покажуваат чувство на доверба, почит, лојалност и восхит. Овој

⁷ Burns, J.M.,(1978).Leadership.New York.Harper & Row.

⁸ Sarah Simpson.,(2012). The Styles, Models & Philosophy of Leadership, Ventus Publishing ApS, p.9

⁹ Bass B. M. and Avolio B. J.,(1993). Transformational Leadership and Organizational Culture, *Public Administration Quarterly*, 12,113-121.

процес е во согласност со природата, а следбениците развиваат начини да го променат окружувањето, да ја предизвикаат сегашната практика и да обезбедат меѓусебна поддршка на тимот.

Разликуваме четири главни елементи кај трансформациското лидерство¹⁰:

1. Индивидуално размислување: Индивидуалното размислување вклучува обезбедување на поддршка, охрабрување и обука на следбениците. Познато е дека секој човек има специфични потреби, желби и проблеми. Лидерите покажуваат поддршка и емпатија и го предизвикуваат својот тим, но исто така можат да го препознаат и придонесот на поединците кон сите цели. Следбениците пак, за возврат успеваат врз основа на сопствениот развој и сопствената мотивација.



Слика 1.2: Главни елементи кај трансформациското лидерство¹¹

Figure 1.2: Main elements of transformational leadership

¹⁰ Sarah Simpson.,(2012). The Styles, Models & Philosophy of Leadership, Ventus Publishing ApS, p.9

¹¹ Sarah Simpson.,(2012). The Styles, Models & Philosophy of Leadership, Ventus Publishing ApS, p.10

2. Интелектуална стимулација: Интелектуалната стимулација е начин на однесување, којшто ја зголемува свеста на следбениците за проблемите и влијае кај нив да гледаат на проблемите од една нова перспектива. Тимот е вклучен во одлучувањето и тој се охрабрува да биде креативен и иновативен во идентификување на решенија. Лидерите бараат и развиваат свој тим преку сослушување, сакајќи да учат од секоја можност и независно размислување. Луѓето се охрабруваат да видат дека поголемите слики и идеи не се понижени или критикувани.

3. Инспиративна мотивација: Со ревизија на теоријата се додаде уште едно трансформациско однесување наречено "инспиративна мотивација", која вклучува комуникација за привлечна визија и користење на симболи за да се фокусира трудот на подредените¹². Довербата и чувството на припадност и мотивација се истакани во текот на целиот тим. Во лидерството клучот е комуникацијата. Тоа значи дека пораките, визијата и мисијата се дистрибуирани до сите.¹³ Ова е пристап каде "една половина полна чаша не е половина празна", пристап кој произведува став дека "може да се направи".

4. Идеализирано влијание: Идеализираното влијание е однесување коешто предизвикува силни емоции кај следбеникот и негово идентификување со лидерот. Поставување на пример за храброст, посветеност и самопожртвуваност во корист на следбениците се примери на овој вид на однесување. Трансформациските лидери се харизматични и дејствуваат како пример (модел). Тие имаат силно чувство на уверување, вредност и принципи. Тоа дава гордост на групата и тие добиваат почит и доверба еден кон друг.

¹² Bass, B. M. 1990b. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3): 19-31.

¹³ Gary Yukl., (2010). *Leadership in Organizations*, Seventh Edition, Prentice Hall, Pearson Education.

ТРАНСАКЦИСКО VS ТРАНСФОРМАЦИСКО ЛИДЕРСТВО

Bernard Bass го развил концепт на Burns за трансформирање на лидерството од "лидерство и ефикасност над очекувањата" во "трансформациско лидерство каде што лидерот трансформира следбеници - насоката на влијание на Bass е во еден правец, за разлика од Burns кој го гледа како потенцијално двонасочен процес. Bass, сепак, се занимава со трансформациски стил на извршно лидерство коешто вклучува општествени промени, а тоа е еден аспект што недостасува во работата на Burns.

Според Bass "трансформацискиот лидер може да:¹⁴

- го прошири портфолиото на потребите на следбеникот;
- го трансформира личниот интерес на следбеникот;
- ја зголеми довербата кај следбениците;
- ги подигне очекувањата кај следбениците;
- ја зголеми вредноста на планираните резултати на следбениците;
- поттикне промени во однесувањето;
- ги мотивира другите на повисоките нивоа на лични постигнувања ("само-остварување" како врвен чекор на потребите по Maslow).

Со трансформациското лидерство, следбениците чувствуваат доверба, почит, лојалност и почит кон лидерот, при што тие се мотивирани да направат повеќе отколку што првично се очекувало да направат.

Според Bass, лидерот трансформира и мотивира следбеници на начин што:

- (1) ги прави повеќе свесни за важноста на резултатите од задачата;
- (2) ги поттикнува да ги надминат сопствените интереси за доброто на организацијата или тимот и
- (3) ги активираат нивните потреби од повисок ред.¹⁵

Трансформациското лидерство се фокусира главно на визијата на лидерот, отколку на карактеристиките на следбеникот. Трансформациските лидери се познати за поместување и менување на работите "во голема мера,"

¹⁴ Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. and Dennison, P., (2003). *A Review of Leadership Theory And Competency Frameworks* centre For Leadership Studies.

¹⁵ Bass, B. M. 1996. *A new paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership*. Alexandria, VA: US Army Research Inst for the Behavioral and Social Sciences.

преку комуникација со следбениците за посебната идна визија и запишување на повисоки идеали и мотиви на следбениците. Тие се обидуваат да ја променат постојната структура и влијание кај луѓето за да креираат една нова визија и нови можности. Како што е случајот со харизматичните лидери, следбениците имаат доверба, му се восхитуваат и го почитуваат трансформацискиот лидер. Трансформациското лидерство служи за промена на status quo од страна на следбениците и нивно изразување на проблемите во тековниот систем и една несовладлива визија за тоа што би можело да биде нова организација. Трансакциското лидерство се обидува да одржи стабилност во рамките на една организација преку редовни економски и социјални контакти за да се постигнат конкретни цели и за лидерите и за нивните следбеници.¹⁶

"Трансформациското лидерство е поблиску до прототип на лидерство којшто луѓето го имаат на ум кога тие го опишуваат нивниот идеален лидер и најверојатно ќе се обезбеди пример со кој подредените сакаат да се идентификуваат".¹⁷

Спротивно на тоа, трансакциското лидерство вклучува процес на размена што може да резултира согласност на следбеникот со барањата на лидерот, но без генерирање на ентузијазам и посветеност кон целите на задачата. Според Bass, трансформациското и трансакциското лидерство се различни, но меѓусебно не ги исклучуваат процесите. Трансформациското лидерство допринесува за поголема мотивација и перформанси кај следбениците во споредба со оние на трансакциското лидерство, но ефективните лидери користат комбинација од двата типа на лидерство.¹⁸ Трансакциското лидерство е традиционален модел на лидерство со свои корени од организациска или бизнис перспектива во "темелот".

¹⁶ Robert N. Lussier., Christopher F. Achua., Leadership, (2010): Theory, Application, and Skill Development 5th Edition.

¹⁷ Robert N. Lussier., Christopher F. Achua., Leadership, (2010): Theory, Application, and Skill Development 5th Edition.

¹⁸ Gary Yukl., (2010). *Leadership in Organizations*, Seventh Edition, Prentice Hall.

Табела 1.1: Трансакциско vs трансформациско лидерство ¹⁹

Table 1.1: Transactional vs transformational leadership

Трансакциско лидерство	Трансформациско лидерство
Се базира на потребата на човекот да ја заврши работа и да заработи за живот	Се базира на потребата на човекот за значењето
Преокупиран е со моќ, позиција, политика и дополнителен приход	Преокупиран е со цели и вредности, морал и етика
Заглавен е во секојдневни работи	Ги надминува секојдневните работи
Ориентиран е кон краткорочни и тешки податоци	Ориентиран е кон долгорочни цели без да се загрозат човечките вредности и принципи
Фокусиран е на тактички прашања	Фокусиран е повеќе кон мисии и стратегии
Се потпира на човечките односи за да ги отстрани несогласувањата при интеракциите со луѓето	Го ослободува човечкиот потенцијал - идентификување и развој на нови таленти
Ги следи и исполнува очекувањата настојувајќи да работи ефективно во рамките на тековниот систем	Дизајнира и редизајнира работни места за да ги направат значајни и привлечни
Поддржува структури и системи што ја зголемуваат ефикасноста и гаранцијата за краткорочни профити	Усогласува внатрешни структури и системи за зајакнување на севкупните вредности и цели

Согласно истакнатото, потребни се двата вида на лидерство. Трансакциското лидерство остана организациски модел за многу луѓе и организации кои не се движат или не охрабруваат трансформациска улога потребна за да одговори на предизвиците на нашите промените во времето. *"Целта на трансформациското лидерство е да ги "трансформира" луѓето и организациите во буквална смисла - да ги промени во срцето и умот; да ја*

¹⁹ Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. and Dennison, P., (2003). *A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks* centre for Leadership Studies.

зголемат визијата, погледите и разбирањето; да ги појаснат целите; да направи однесување во согласност со верувањата, принципите и вредностите.

Трансформациските лидери покажуваат однесување поврзано со пет трансформациски стилови, прикажано подолу во Табелата 1.2.

Табела 1. 2: Трансформациски стилови и лидерско однесување²⁰

Table 1.2: Transformational styles and leadership behaviour

Трансформациски стил	Лидерско однесување
1. Идеализирани однесувања: <i>Живеат на нечији идеали</i>	Разговор за нивните најважни вредности и верувања Потенцирање на важноста да се има силно чувство за цел Размислување за моралните и етичките последици од одлуките Прави возбудливи нови можности Разговара за важноста на довербата едни кон други
2. Инспиративна мотивација: <i>Ги инспирира другите</i>	Разговара со оптимизам за иднината Разговара со ентузијазам за потребите што треба да се исполнат Артикулира една огромна визија за иднината Изразува доверба дека целите ќе бидат остварени Обезбедува возбудлива слика за она што е од суштинско значење Зазема став за контроверзни прашања
3. Интелектуална стимулација: <i>Ги поттикнува другите</i>	Повторно ги испитува клучните претпоставки за да се провери дали истите се соодветни Бара различни перспективи при решавањето на проблеми

²⁰ Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1994) *Improving organizational effectiveness through transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

	<p>Ги поттикнува другите да погледнат на проблемите од различен агол</p> <p>Предлага нови начини за да се завршат задачите</p> <p>Поттикнува нетрадиционално размислување за да се справи со традиционалните проблеми</p> <p>Поттикнува преиспитување на идеи кои никогаш не биле во прашање</p>
<p>4. Индивидуално разгледување: <i>Обука и развој</i></p>	<p>Го поминува времето во учење и обука</p> <p>Другите ги смета како поединци, а не само како членови на групата</p> <p>Размислува за различните потреби, способности и аспирациите што ги имаат поединците од другите</p> <p>Им помага на другите да ги развијат своите предности</p> <p>Ги слуша внимателно интересите на другите</p> <p>Промовира саморазвој</p>
<p>5. Идеализирани карактеристики: <i>Почитување и доверба</i></p>	<p>Се гордее со другите за да се поврзе со нив</p> <p>Оди над сопствените интереси за доброто на групата</p> <p>Дејствува на начин што ги почитува другите</p> <p>Покажува чувство на моќ и компетентност</p> <p>Прави лична жртва за доброто на другите</p> <p>Ги убедува другите дека пречките ќе се надминат</p>

Трансформациското лидерство е процес во којшто лидерите преземаат активности во кои тие се обидуваат да ја зголемат свеста кај своите приврзаници за она што е исправно и важно, да ја подигнат нивната "мотивациска зрелост за да се движат над сопствените интереси", за доброто на групата, организацијата, или општеството. Таквите лидери обезбедуваат чувство за цел кај своите приврзаници, цел којашто е подалеку од едноставната размена на награди за вложениот труд.

Трансформациските лидери се проактивни на многу различни и уникатни начини. Овие лидери се обидуваат да го оптимизираат развојот, а не само

перформансите. Развојот опфаќа созревање на способностите, мотивацијата, ставовите и вредностите. Таквите лидери сакаат да го подигнат нивото на зрелост кај нивните приврзаници во однос на потребите (од безбедносни потреби, па се до потребите за остварување и сопствен развој). Тие ги убедуваат своите приврзаници да се стремат кон повисок степен на достигнување, како и кон повисоки нивоа на морални и етички стандарди. Преку развојот на нивните приврзаници, тие го оптимизираат развојот на нивната организација. Високите перформанси на приврзаниците градат високи перформанси на организациите.²¹

Поимот на трансформациско лидерство е проширен со седум клучни компетенции на "трансцедентен лидер":²²

- 1) Поставување насоки;
- 2) Поставување на пример;
- 3) Комуникација;
- 4) Усогласување;
- 5) Донесување на најдобрите луѓе;
- 6) Лидерот како посредник за промена;
- 7) Обезбедување на одлуки во услови на криза и двосмисленост.

Според овие компетенции станува збор за лидер кој е способен да гарантира и емоционална поддршка на своите следбеници.

ХАРИЗМАТИЧНО ЛИДЕРСТВО

Првиот научник кој разговарал за харизматичното лидерство бил Макс Вебер. Тој споменал три типа на авторитет како форми на контрола на луѓето: традиционален, правен/рационален и харизматичен. Вебер ја дефинирал харизмата што се издвојува од обичните луѓе и ја смета како обдарена со натприродна, натчовечка, или барем со една четвртинка (1/4) посебна моќ или квалитети кои се од божествено потекло и врз нивна основа индивидуалното лице се третира како лидер. И покрај значајното влијание врз размислувањето

²¹ Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. and Dennison, P., (2003). *A Review Of Leadership Theory And Competency Frameworkscentre For Leadership Studies*.

²² Hooper, A. and Potter, J.,(1997). *The Business of Leadership*. Aldershot: Ashgate Publishing Company

на истражувачите за организациите, сознанијата на Вебер за харизмата остануваат неискористени до 1970 година.²³

Харизматичните лидери се поврзани со трансформациското лидерство. Кај овие лидери се изразени следните карактеристики: ²⁴

- Тие ги инспирираат и воодушевуваат вработените;
- Тие влеваат мотивација, возбуда и посветеност;
- Постои "невидлив воздух" за нив и тие можат да веруваат дека не можат да погрешат, дури и кога се предупредени од страна на својот тим;
- Тимот може да остане да се потпира на оваа една личност и доколку таа ги напушти тимот може да пропадне – при воспоставување на таква позиција постои веројатност дека ќе се соочат со предизвикот за позиција;
- Тие се вешти во употребата на јазикот на телото и вербалниот јазик и може да се прилагодат на нивните акции и зборови за да одговараат на дадена ситуација или личност;
- Убедувањето е клучно;
- Нивните добро развиени социјални вештини ќе им помогнат да се стекнат со следбеници.

Харизматичниот лидер прибира следбеници преку личноста и шармот, споредено со било која форма на надворешна моќ или авторитет. Шармот и благодатот се сето она што е потребно за создавање на следбеници. Самодовербата е основна потреба на лидерите. Луѓето ги следат другите на кои лично им се восхитуваат.

Според овој вид на лидерство, лидерите се:

1. *Рефлектор на внимание*: Интересно е да се види "работната соба" на харизматичните лидери преку нивното движење. Тие привлекуваат многу внимание на лицето на кого му зборуваат во одреден момент, правејќи тоа лице во истиот тој момент да се чувствува како да е најважната личност во светот. Харизматичните лидери обрнуваат

²³ Weber, M.,(1947). Max Weber: The theory of social and economic organization. New York: Free Press.

²⁴ Sarah Simpson.,(2012). The Styles, Models & Philosophy of Leadership, Ventus Publishing ApS, p.13.

преголемо вниманието во скенирање и читање на нивното окружување и затоа се добри во подобрување на расположението и интересите и на поединците и кај поголемата јавност. Тие потоа ги моделираат своите постапки и зборови за да одговорат на одредена ситуација.

2. *Ги влечат сите конци:* Харизматичните лидери користат широк спектар на методи за да управуваат со нивниот имиџ, а доколку тие не се природно харизматични, можат да вежбаат неуморно за развивање на нивните вештини. Тие можат да поттикнат доверба преку видлива самопожртвуваност и преземање личен ризик во името на своите верувања. Тие ќе покажат голема доверба во своите следбеници. Тие се многу убедливи и многу ефикасно го користат јазикот на телото, како и вербалниот јазик. Промислената харизма е одиграна во театарска смисла, каде што лидерот има "улога" за да го создаде посакуваниот ефект. Тие, исто така, ефикасно користат раскажување приказни, вклучувајќи и употреба на симболи и метафори. Многу политичари користат харизматичен стил, поради потребата да приберат голем број на следбеници. Доколку една личност сака да ја зголеми сопствената харизма, потребно е да проучува видеа на нивни говори и начинот на којшто тие комуницираат со други луѓе, што претставуваат голем извор на учење. Верските лидери, исто така, може да ја користат харизмата, а исто така и култните лидери.
3. *Водечки тим:* Харизматичните лидери кои градат група, без разлика дали тоа е политичка партија, култ или бизнис тим, често пати силно се фокусираат кон правење на јасна и различна група, одвојувајќи ја од другите групи. Тие потоа градат имиџ на групата, особено во главите на нивните следбеници, за да бидат далеку посупериорни во однос на другите. Харизматичниот лидер обично цврсто се поврзува кон идентитетот на групата, така што приклучувајќи се кон групата може да станат еден од лидерите. Правејќи го ова, тие создаваат неприкосновена позиција за себе.

Описот погоре јасно се заснова на харизмата и ги зема во предвид различните морални позиции. Други описи имаат тенденција да претпостават

поблагонаклонет пристап. Истражувачите Conger и Kanungo опишале пет атрибути на однесување на харизматичните лидери кои укажуваат повеќе на трансформациска гледна точка: *визија и артикулација; чувствителност на окружувањето; чувствителноста на потребите на членовите; лично преземање на ризик; вршење на неконвенционално однесување.*²⁵

Харизматичниот лидер и трансформацискиот лидер може да имаат многу сличности, со тоа што трансформацискиот лидер може да биде харизматичен. Главната разлика е во нивниот основен фокус. Со оглед на тоа што трансформацискиот лидер има основен фокус кон трансформирање на организацијата и сосема веројатно на неговите следбеници, харизматичниот лидер не би сакал да промени ништо. И покрај нивниот шарм и очигледна загриженост, харизматичниот лидер може малку повеќе да се занимава со самиот себе за разлика од некој друг. Типично искуство со овие лидери е додека се зборува со нив тие се многу убедливи и може да се запрашаме што всушност кажале (или дури и дали кажале ништо од значење на сите).

Вредностите на харизматичниот лидер се многу значајни. Доколку тие се добронамерни кон другите, тие можат да ја подигнат и да ја трансформираат целата компанија. Доколку тие се себични можат да создадат култови и ефикасно да приберат умови (а потенцијално и тела) на следбеници. Нивното верување во себе е толку големо, така што веруваат дека се неизбежни, а со тоа и лесно да ги доведат нивните следбеници во бездна, дури и кога тие добиле соодветно предупредување од другите. Нивната самоувереност исто така може да ги доведе и до психотичен нарцизам, а потребата за восхит и обожување може да доведе до преиспитување на нивните следбеници за нивниот лидер. Тие, исто така може да бидат нетолерантни кон предизвикувачите и нивната незаменливост (намерно или не) може да значи дека не постојат наследници кога тие ќе заминат.²⁶

²⁵ Conger, J. A. and Kanungo, R., (1998). Charismatic leadership in organizations. San Francisco: Jossey-Bass.

²⁶ http://changingminds.org/disciplines/leadership/styles/participative_leadership.htm

ПАРТИЦИПАТИВНО ЛИДЕРСТВО

Вклучувањето во процесот на одлучување подобрува разбирање на прашањата од страна на оние кои треба да ги извршуваат одлуките. Луѓето повеќе се посветени кон оние активности во кои тие се вклучени во донесување на значајни одлуки. Луѓето се помалку конкурентни и повеќе соработливи кога тие работат на заеднички цели. Кога луѓето заедно донесуваат одлуки, тогаш социјалната посветеност еден кон друг е поголема, а со тоа се зголемува и нивната посветеност кон одлуката. Неколку луѓе кои одлучуваат заедно носат подобри одлуки отколку едно лице.

Партиципативниот лидер, наместо автократски одлуки, има за цел да ги вклучи подредените, колегите и други заинтересирани страни во процесот. Често пати, како што во рацете на менаџерите е да делегираат контрола на своите подредени, така поголема партиципативна активност е во рамките на непосредниот тим. Одговорот на прашањето колку влијаат тие на другите, може да се разликува во зависност од преференциите и верувањето на менаџерот, а може да е целосен спектар на учество, како што е прикажано во табелата подолу.

Табела 1. 2: Партиципативно лидерство
Table 1.2: Participative leadership

< Непартиципативно		Високо партиципативно >		
Автократско одлучување од страна на лидерот	Лидерот предлага одлуки, слуша повратни информации, потоа одлучува	Тимот предлага одлуки, лидерот ја има конечната одлука	Заедничко одлучување на тимот	Целосна делегација на одлуката на тимот

Друга варијанта е лидерот да опише "која" цел и да дозволи на тимот или поединците да одлучат "каков" процес и од "кого" ќе се постигне (ова често се нарекува "управување со цели"). Нивото на учество може да зависи од видот на одлуката што се прави. Одлуките во врска со тоа како се спроведуваат целите можат да бидат високо партиципативни, додека пак одлуките во текот на

евалуацијата од подредените се со поголема веројатност да бидат преземени од страна на менаџерот. Постојат многу варијанти на овој спектар, вклучувајќи фази каде што лидерот ја продава идејата на тимот.

Постојат многу потенцијални придобивки од партиципативното лидерство, како што е наведено погоре во претпоставките. Овој пристап е исто така познат како консултација, овластувања, заедничко одлучување, демократско раководење, управување со цели²⁷ и поделба на власта. Партиципативното лидерство може да биде фарса кога менаџерите бараат мислење и потоа истото го игнорираат. Ова најверојатно може да доведе до цинизам и чувство на предавство.

СИТУАЦИОНО ЛИДЕРСТВО ²⁸

Најдобрата активност на лидерот зависи од голем број на ситуациони фактори. Кога е потребна одлука, ефикасниот лидер не започнува само со еден поединечен префериран стил, како што е користење на трансакциски или трансформациски метод. Во практичниот живот, работите не се толку едноставни. Постојат многу фактори, како што се мотивацијата и способноста на следбениците коишто влијаат на ситуационите одлуки. Ова, пак, за возврат е под влијание на фактори во рамките на одредена ситуација. Односот меѓу следбениците и лидерот може да биде уште еден фактор што влијае на однесувањето на лидерот колку што тоа го прави однесувањето на следбеникот. Перцепцијата на лидерите за следбеникот и за ситуацијата ќе влијае на она што тие го прават во споредба со вистината на ситуацијата. Перцепција на лидерите за самите себе, како и за другите фактори, како што се стресот и расположението, исто така ќе го изменат однесувањето на лидерите.

Yukl има за цел да комбинира други пристапи и при тоа тој идентификува шест варијабли:²⁹

1. Подреден труд: мотивација и вистински вложен труд;
2. Соработка и кохезија: на групата да работи заедно;

²⁷ Англ. (Management By Objective -MBO)

²⁸ http://changingminds.org/disciplines/leadership/styles/situational_leadership.htm

²⁹ Yukl G A., (1989). Leadership in organizations 2nd ed Englewood Cliffs NJ Prentice from BMO 1102 at Victoria AU

3. Подредена способност и јасна улога: следбениците знаат што да прават и како да прават;
4. Организација на работата: структурата на работата и искористување на ресурсите;
5. Ресурси и поддршка: достапност на алатки, материјали, луѓе и друго;
6. Надворешна координација: потреба да соработува со други групи.

Лидерите овде работат на факторите како што се надворешните односи, стекнување на ресурси, управување со барањата на групата и управување со структурата и културата на групата.

ДРУГИ ВИДОВИ НА ЛИДЕРСТВО

Автократско лидерство

Автократските лидери ги покажуваат следните карактеристики:³⁰

- Како лидери тие веруваат дека имаат целосна власт и контрола;
- Нивниот фокус е исполнување на целите;
- Тие прифаќаат диктаторски пристап при доделување на задачи;
- Тие покажуваат мала загриженост за мислењето на својот тим, дури и кога истото би било од корист;
- Тие размислуваат за себе како единствен носител на одлуки.

Користа од овој стил на лидерство се гледа во тоа што одлуките се донесуваат брзо и ефикасно и работата се извршува ефикасно. Овој тип на лидерство најчесто се гледа во:

- војската
- производството
- изградбата.

Бюрократско лидерство

Бюрократските лидери ги покажуваат следните карактеристики:³¹

- Тие ги следат правилата и процедурите без отстапување;

³⁰ Sarah Simpson.,(2012).The Styles, Models & Philosophy of Leadership, Ventus Publishing ApS, p.12.

³¹ Sarah Simpson.,(2012).The Styles, Models & Philosophy of Leadership, Ventus Publishing ApS, p.13.

- Доколку не се сигурни што да направат ја одложуваат командата "до синџирот;
- Тие дејствуваат како наметнувач наместо лидер.

Бирократскиот лидер работи добро во ситуации како што се:

- За работа поврзана со високо ниво на здравје и безбедност, на пример висина, токсичност или машинерија;
- Кога поставените задачи одново се обавуваат;
- Сигурност или безбедност.

Овој стил на лидерство не се применува во организации кои бараат од вработените да бидат креативни, иновативни или флексибилни. Тие често се промовираат на лидерот поради правилото на следење отколку квалификациите или експертизата. Ова може да предизвика незадоволство.

Демократско лидерство

Демократските лидери се отворени по природа и сакаат да добијат мислење од сите. Оваа бесплатна размена на информации обезбедува искористеност на талентот и вештините на тимовите, наместо да се очекува усогласеност.

Овие лидери ги покажуваат следните карактеристики:³²

- Членовите на тимот се вклучени во процесот на донесување на одлуки, но последниот збор го има лидерот;
- Вклучувањето на тимот дава висока продуктивност;
- Овие тимови имаат високо развиени вештини;
- Поради инклузивната природа на овие лидери, одлуките можат да бидат одложени, како и мислењето на другите (вклучувајќи ги и оние кои не можат да имаат вештини и знаења за да обезбедат висок квалитет на инпут);
- Тие се усогласени со тимот и треба да работат заедно, каде потребата за квалитет ја надминува потребата за високо ниво на продуктивност;
- Тие прават нивните вработени да се чувствуваат доволно моќно.

³² Sarah Simpson.,(2012). The Styles, Models & Philosophy of Leadership, Ventus Publishing ApS, p.12

Laissez faire лидерство

Овој стил на лидер "оставете го да биде" или може да се види како им овозможува на луѓето да работат самостојно, или дека тие не можат да бидат во можност да ги контролираат своите вработени. Овие лидери ги покажуваат следните карактеристики:

- На тимот му е дадена целосна контрола над работата и роковите;
- Лидерот не вклучува други луѓе за да обезбеди средства и да се советува доколку е потребно;
- Потребата да се дадат редовни повратни информации е од суштинско значење.

Овој стил на лидерство работи со високо мотивиран, искусен "почетен - завршен" персонал, каде автономноста ја зголемува мотивацијата, продуктивноста и задоволство на работата. Тој не функционира добро со вработените кои се сиромашни во сопствената мотивација или кои ги немаат потребните вештини, знаење или мотивација да работат самостојно.

Овој тип на лидер покажува пасивна незаинтересираност за задачите и подредените (на пр., игнорирање на проблеми или потребите на подредените).

Тоа е најдобро опишано како отсуство на ефективно лидерство, а не како пример на трансакциско лидерство.³³

Лидерство ориентирано кон задачи

Овие лидери при ова лидерство ги покажуваат следните карактеристики:

- Тесен фокус кон "добивање на завршена работа";
- Тие ги дефинираат улогите и работите и ги ставаат структурите и процесите на место;
- Тие ја мониторираат и организираат работата на луѓето;
- Тие ги исполнуваат роковите.

Овие лидери работат со кадар кој не може самостојно да управува со своето време, но поради нивниот фокус кон работа на рака, благосостојбата на нивните тимови не е централна. Ова може да доведе до проблеми што се однесуваат на мотивацијата и промена на персоналот³⁴.

³³ Gary Yukl., (2010). *Leadership in Organizations*, Seventh Edition, Prentice Hall, P. Education.

³⁴ Sarah Simpson., (2012). *The Styles, Models & Philosophy of Leadership*, Ventus Publishing ApS, p.15.

ГЛАВА ВТОРА: ХАРИЗМАТИЧНО ЛИДЕРСТВО И НЕГОВИ КАРАКТЕРИСТИКИ

ПОИМ И ДЕФИНИЦИЈА НА ХАРИЗМАТИЧНО ЛИДЕРСТВО

Грчкиот збор харизма значи "божествено инспириран подарок". Како и поимот лидерство, харизмата е дефинирана од различни организациски перспективи од страна на истражувачите кои се занимавале со студирање на политичкото лидерство, општествените движења и религиозните култови. Сепак, има доволно конзистентност помеѓу овие дефиниции за да се создаде една обединета тема. Овој дел ќе се фокусира на раната концептуализација на концептот на Макс Вебер и разликите помеѓу харизматичните и нехаризматичните лидери.

Во раните теории за харизмата, социологот Макс Вебер направи она што е веројатно единствениот најважен придонес. Вебер го користи поимот "харизма" за да објасни форма на влијание, којашто не се заснова на органите на традиционалните или правно-рационалните системи, туку на перцепциите на следбениците дека лидерот е надарен со божествена инспирација или натприродни квалитети.³⁵ За харизмата се вели дека е "оган кој ги пали следбениците", енергија и посветеност, производство на резултати над и надвор од должноста.

Вебер во харизматичниот лидер гледал некој кој самостојно ја визуелизира трансцедентната (возвишената) мисија или постапка, која не само што привлекува потенцијални следбеници, туку ги присилува да дејствуваат на истата, бидејќи веруваат дека лидерот е невообичаено надарен. Други атрибути на харизма коишто се идентификувани во политичката и општествената литература вклучуваат дејства на хероизам, способност да се инспирира и да се изгради доверба, поддршка на револуционерни идеали, ораторски способности, и "моќна аура." Комбинацијата на овие атрибути со релационата динамика помеѓу лидерите и следбениците обезбедува сеопфатна слика за овој феномен.

Bass, истакнува дека харизмата е подкомпонента на трансформациското лидерство и оттогаш харизматичното лидерство добило големо внимание од

³⁵ Weber, M. (1947)., Max Weber: *The theory of social and economic organization*. T. Parsons (Ed.) and A.M. Henderson (Trans.) New York: The Free Press.

истражувачите, веројатно поради неговата позитивна поврзаност со организациските перформанси.³⁶ На харизмата се гледа како врска помеѓу лидерите кои покажуваат одредени харизматични особини и однесувања и на оние следбеници кои имаат одредени перцепции, чувства и ставови кон лидерот, кон групата предводена од лидерот и кон визијата застапувана од лидерот.³⁷

Харизмата е посебен општествен однос меѓу лидерот и следбеникот, во којшто лидерот претставува револуционерна идеја, трансцедентна слика или идеал, додека пак следбеникот го прифаќа овој правец на дејствување не поради својата рационална веројатност за успех, туку поради ефективното верување во невообичаените квалитети на лидерот.

Терминот харизматичното лидерство генерално се дефинира во однос на ефектите на лидерот врз следбениците, или во однос на врската помеѓу лидерите и следбениците. Поради неговата природа, причините и ефектите врз организациските перформанси, концептот претставува комплексна парадигма којашто создава голем број на теории. Како и од самиот почетокот на концептуализација на теоријата од страна на Вебер како посебен стил на лидерство, така и современите теоретичари сметаат дека харизматичното лидерство е променлива, при што имаат направено значителен напредок во откривање на уникатен модел на однесување, психолошки мотиви, како и особини на личноста на лидерите кои се поврзани со различни нивоа на харизматичните ефекти врз следбениците. Некои од овие ефекти се однесуваат на способноста на харизматичниот лидер да:³⁸

- Привлече големо внимание од следбениците;
- Артикулира една несовладлива и примамлива визија; и
- Да ја зајакне самоконцепцијата кај следбениците.

Меѓу харизматичните лидери од различни културни средини, одредени сличности може да се должат на нивните внатрешни и универзални човечки желби за автономија, достигнувања и моралност. Во овој дел ќе се фокусираме на позитивните и негативните ефекти од харизматичното лидерство, на

³⁶ Bass, B. M., (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: F. Press.

³⁷ Howell, J. M., and Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: relationships and their consequences. Academy of Management Review, 30(1), 96.

³⁸ Robert N. Lussier, Christopher F. Achua., (2010) Leadership: Theory, Application, and Skill Development, South-Western/Cengage Learning, p.337.

позитивен наспроти негативен харизматичен лидер, на квалитетите на харизматичните лидери и на тоа како другите лидери можат да развијат харизматични квалитет.

Научници од различни школи на мислата зборувале за концептуализацијата на харизматичното лидерство на Вебер. Можеби најконтроверзната се однесува на суштината на харизматичното лидерство. Прашањето во центарот на размислувањата е дали харизмата е резултат на:

- ситуацијата или општествена клима со која се соочува лидерот;
- невообичаените квалитети на лидерот; или на
- интеракцијата на ситуацијата и квалитетите на лидерот

Застапниците на ставот дека харизматичното лидерство не може да се случи освен ако општеството е во криза, тврдат дека пред одреден поединец со невообичаени квалитети да се согледа како харизматичен лидер, општествената состојба мора да биде таква што следбениците ќе ја препознаат потребата од квалитетите на тој лидер.

Социолошката литература, предводена од Вебер, го поддржува ова гледиште, нагласувајќи дека харизматичното лидерство е родено надвор од стресни ситуации. Се тврди дека во стресни ситуации, харизматичните лидери се во можност да ги изразат чувствата кои се различни од воспоставениот поредок и дека тие длабоко се чувствуваат од страна на следбениците. Застапниците на овој став би рекле дека ниту Мартин Лутер Кинг Џуниор, ниту Ганди би се појавиле како харизматични лидери доколку не преовладувале општествени кризи во нивните земји.

Сепак, други тврдат дека харизмата не треба да се роди надвор од неволја, туку дека харизмата е главно резултат на атрибутите на лидерот кои можат да ги видат нивните следбеници. Овие атрибути вклучуваат силно чувство на визија, исклучителни комуникациски вештини, силно убедување, доверливост, висока самодоверба и интелигенција, како и висока енергија и ориентација кон акција. Застапниците на овој став би рекле дека Мартин Лутер Кинг и Ганди ги поседуваат овие квалитети и дека без нив не би се појавиле како лидери на нивните следбеници, без оглед на ситуацијата.

И на крајот, постојат и оние кои веруваат дека харизматичното лидерство не зависи од квалитетите на лидерот или присуство само на криза, туку дека тоа

е интеракциски концепт. Зголемено е прифаќањето на овој став. Сега, повеќето теоретичари ја разгледуваат харизмата како резултат на согледувањата на следбеникот и неговите реакции и тоа не само под влијание на вистинските карактеристики на лидерот и неговото однесување, туку и од контекстот на ситуацијата. Во делот што следи ќе се задржиме и на позитивните и негативните ефекти на харизматичното лидерство што ги има врз поединците и организациите.

Во 1980 година, истражувачите на менаџментот станаа многу заинтересирани за емоционалниот и симболичниот аспект на лидерство. Овие процеси ќе ни помогнат да се разбере како лидерите влијаат на следбениците да направат самопожртвуваност и потребите на мисијата или организација да ги постават над нивните материјалистички лични интереси. Теориите на харизматичното лидерство го опишуваат овој важен аспект.

ТЕОРИЈА НА АТРИБУЦИЈА НА ХАРИЗМАТИЧНОТО ЛИДЕРСТВО

Во 1987 година, Conger и Kanungo предложиле теорија на харизматичното лидерство врз основа на претпоставката дека харизмата е својствен феномен. Подоцна, беше презентирана преработена верзија на теоријата од страна на Conger во 1989 година и од страна на Conger и Kanungo во 1998 година.

Според теоријата, следбениците припишуваат квалитети на харизматичен лидер преку неговото однесување, експертиза и аспекти на ситуацијата.³⁹

а) Лидерски карактеристики и однесувања

Припишувањето на харизма од страна на следбениците зависи од неколку видови на однесување лидер. Овие однесувања не се претпоставува дека се присутни кај секој харизматичен лидер во иста мера. Релативната важност на секој вид на однесување за припишување на харизма зависи до одреден степен од состојбата на лидерство. Поголема е веројатноста, харизмата да се припише на лидери кои се залагаат за визија којашто е многу контроверзна од состојбата на status quo, но сепак во рамките на просторот за прифаќање од страна на следбеници. Следбениците нема да прифатат визија којашто е премногу радикална, бидејќи во лидерот кој се залага за таква визија го гледаат како

³⁹ Conger, J. A. and Kanungo, R., (1998). Charismatic leadership in organizations. San Francisco: Jossey-Bass.

неспособен или луд. Нехаризматичните лидери обично го поддржуваат status quo или застапуваат само мали, поединечни промени. Харизмата е поверојатно да се припише на лидери кои дејствуваат на неконвенционален начин за да ја постигнат оваа визија.

Методите на лидерот за постигнување на идеализираната цел мора да се разликуваат од конвенционалните начини на вршење на работите со цел да се импресионираат следбениците дека лидерот е извонреден.⁴⁰

Употребата на иновативни стратегии кои даваат успешни резултати помагаат во припишување на супериорна стручност на лидерот кај следбениците. Лидерот ќе се смета за харизматичен доколку направи саможртва, доколку преземе личен ризик, и доколку направи големи трошоци за да се оствари визијата којашто ја поддржува.

Довербата се појавува како важна компонента на харизмата, а следбениците имаат поголема доверба во оној лидер кој е помалку мотивиран од личен интерес во споредба со интересите на следбениците.

Најимпресивен е лидерот кој всушност ризикува значителна лична загуба во однос на статусот, парите, лидерската позиција, или членството во организацијата. Лидерите кои се сигурни во нивните предлози имаат поголема веројатност да се гледаат како харизматични лидери отколку лидерите кои појавуваат сомнеж и збунетост. Се додека лидерот комуницира со самодоверба, успехот за иновативна стратегија може да се припише повеќе на среќата отколку на експертизата.

Довербата и ентузијазмот на лидерот можат да се пренесат. Следбениците кои веруваат во лидерот кој знае како да се постигне заедничката цел, ќе работат понапорно, а со тоа ќе се зголеми и веројатноста за успех. Поголема е веројатноста следбениците да припишат харизма на оние лидери кои поттикнуваат емоционална привлечност отколку на лидери кои користат авторитет или партиципативен процес на донесување одлуки. Лидерите кои користат авторитет во спроведување на иновативна стратегија за постигнување на важни цели може да добијат поголема стручна моќ доколку стратегијата е успешна, но доколку тие ја артикулираат идеолошката визија за да ја оправдаат

⁴⁰ Gary Yukl., (2010). *Leadership in Organizations*, Seventh Edition, Prentice Hall, Pearson Education, p. 262

стратегијата, тие, најверојатно, нема да се појават како харизматични лидери. Исто така, следбениците кои заедно со лидерот развиваат консензус стратегија може да бидат задоволни и високо мотивирани, но лидерот нема да се појави како извонреден. Способноста да се видат можностите кои другите не ги препознаваат е уште една причина лидерот да се гледа како извонреден.

Харизматичните лидери влијаат на луѓето колективно за да постигнат големи работи, а тоа првично се чинело невозможно. Ризиците коишто се нераздвоен дел од необичните стратегии, придонесуваат лидерот да има вештини и експертиза за да направи реална проценка на ограничувањата и можностите на окружувањето за спроведување на стратегиите. Временскиот период е од клучно значење: една иста стратегија може да успее во еден временски период, но и да не успее во целост доколку се спроведе порано или подоцна. Лидерите треба да бидат чувствителни на потребите и вредностите на следбеници, како и на окружувањето со цел да се идентификуваат со визијата којашто е иновативна, релевантна, навремена и привлечна.

б) Влијание врз процесите

Првичната верзија на теоријата не го објаснила процесот на влијание вклучено во харизматичното лидерство, но интервјуата спроведени од страна Conger во 1989,⁴¹ обезбедиле поголемо согледување на причините зошто следбениците на харизматичните лидери стануваат толку силно посветени на задачата или мисијата.

Примарниот процес на влијание е личната идентификација, чиешто влијание произлегува од желбата на следбеникот да ги задоволи и да ги имитира навиките на лидерот.

Харизматичните лидери се појавуваат извонредни, поради своите стратешки погледи, силното убедување, самодовербата, неконвенционалното однесување и динамичната енергија. Подредените ги обожуваат овие лидери како идоли и сакаат да станат како нив. Одобрувањето на лидерот станува мерка за сопствена вредност кај подредените. Ова одобрение се изразува со пофалба и признание на однесувањето и постигнувањето на подредените, коешто гради

⁴¹ Conger, J. A. (1989). The charismatic leader: Beyond the mystique of exceptional leadership. San Francisco: Jossey-Bass

самодоверба и подлабоко чувство на обврска да се задоволат очекувањата на лидерот во иднина.

Харизматичните лидери создаваат чувство на итност кое бара поголем напор од страна на подредените за да ги исполнат високите очекувања. Многу подредени на харизматичните лидери објавија дека желбата за одобрување на лидер беше нивен примарен извор на мотивација. Во исто време, беше очигледно дека следбениците, исто така, беа мотивирани од стравот да не го разочараат лидер и да бидат одбиени.

Влијанието на харизматичниот лидер, исто така, се должи на интернализација на нови вредности и убедувања на следбениците. Conger истакна дека поважно за следбениците е да ги прифатат ставовите и верувањата на лидерот за посакуваните цели и ефективните стратегии, отколку само да ги имитираат површните аспекти на однесување на лидерот, како што се манирите, гестовите и говорот. Харизматичниот лидер кој ја артикулира инспиративната визија може да влијае врз следбениците да ги интернализираат ставовите и верувања, кои потоа ќе послужат како извор на внатрешната мотивација за изведување на мисијата на организацијата.

в) Олеснувачки услови

Особено важни за харизматичното лидерство се контекстуални променливи, бидејќи припишувањето на исклучителна способност за еден лидер се чини дека е ретко и може да биде многу зависно од карактеристиките на ситуацијата. Една важна ситуациона променлива кај следбеникот е вознемиреноста или разочарувањето. Conger и Kanungo не ја сметаат кризата како неопходен услов за харизматично лидерство. Дури и во отсуство на вистинска криза, еден лидер може да создаде незадоволство од актуелните состојби и истовремено да обезбеди визија на повеќе ветувачка иднина.

Лидерот може да предизвика криза каква што не постоела претходно, поставувајќи состојба за демонстрација на супериорна експертиза во справувањето со проблемот преку неконвенционални начини. Исто така, лидерот може да биде во можност да ги омаловажи старите, прифатени начини на вршење на работи за да создаде состојба за предлагање на нови начини. Влијанието на неконвенционални стратегии е поголема кога следбениците согледуваат дека конвенционалните пристапи не се повеќе ефективни.

ТЕОРИЈА ЗА СОПСТВЕНА КОНЦЕПЦИЈА НА ХАРИЗМАТИЧНОТО ЛИДЕРСТВО

House во 1977 година предложил теорија за да го објасни харизматичното лидерство во однос на повеќе проверени предлози коишто вклучуваат видливи процеси. Теоријата го идентификува однесувањето на харизматичните лидери, нивните карактеристики и вештини, како и условите во кои тие најверојатно ќе се појават. Едно ограничување на почетната теорија било двосмислено за процесот на влијание⁴². Shamir, House и Arthur во 1993 година ја ревидирале и прошириле теоријата со инкорпорирање и развој на нови размислувања за мотивацијата на луѓето и подетален опис на основните процеси на мотивација.⁴³

За мотивација на луѓето биле направени следните претпоставки:⁴⁴ (1) однесувањето е експресија на чувствата, вредностите и самоконцептот на една личност, како и да се биде прагматичен и ориентиран кон целта; (2) самоконцептот на една личност се состои од хиерархија на општествените идентитети и вредности; (3) луѓето природно се мотивирани да ги подобрат и да ги бранат самодовербата и самопочитта; и (4) луѓето природно се мотивирани да одржат конзистентност меѓу различните компоненти на нивната сопствена концепција, како и помеѓу нивната сопствена концепција и однесувањето.

1. Лидерски карактеристики и однесувања: Лидерските карактеристики и однесувањата се клучните детерминанти на харизматичното лидерство. Харизматичните лидери имаат силна потреба за моќ, голема самодоверба и силно убедување во своите верувања и идеали. Лидерското однесување коешто објаснува како харизматичниот лидер влијае на ставовите и однесувањето на следбениците го вклучува следново:⁴⁵ (1) артикулација на привлечна визија, (2) користење на силни, експресивни форми на комуникација при артикулација на визијата, (3) преземање на лични ризици и саможртва за остварување на визијата, (4) комуникација со високи очекувања, (5) изразување на оптимизам и доверба кај следбениците, (6) моделирање на однесување во

⁴² House, R.J., (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. *Leadership: the cutting edge*, p. 189-207.

⁴³ Shamir, B., House, R.J., and Arthur, M. B., (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.

⁴⁴ Gary Yukl., (2010). *Leadership in Organizations*, Seventh Edition, Prentice Hall, Pearson Education, p.264

⁴⁵ Gary Yukl., (2010). *Leadership in Organizations*, Seventh Edition, Prentice Hall, Pearson Education, p.265

согласност со визијата, (7) управување со импресиите на следбеникот од страна на лидерот, (8) идентификација со група или организација и (9) зајакнување на следбениците.

Харизматичните лидери го користат јазикот кој вклучува симболи, слогани, слики, и метафори коишто се релевантни за искуството и вредностите на следбениците. Неколку студии за харизматичните лидери идентификувале специфични аспекти на нивната комуникација, кои помагаат да се комуницира за привлечна и оптимистичка визија. И на крајот, изразување на силни позитивни емоции, како што се ентузијазмот и оптимизмот во врска со нова иницијатива, проект, или стратегија е уште еден начин лидерите да влијаат на мотивација на следбениците.

2. Влијание врз процесите: Shamir и неговите колеги препознале дека личната идентификација е еден вид процес на влијание, што може да се случи за некои следбеници на харизматичниот лидер. Кога ќе се појави силна лична идентификација, следбениците ќе го имитираат однесувањето на лидерот, ќе ги спроведат барањата на лидерот и ќе направат дополнителни напори за да го задоволат лидерот.⁴⁶

Личната идентификација и припишувањето на харизма за лидер од страна на следбениците е поверојатно дека ќе се случат кога лидерот артикулира привлечна визија, покажува храброст и убедување и прави самопожртвуваност за следбениците или мисијата. Сепак, за разлика од теоријата за припишување на харизматичното лидерство, теоријата за сопствена концепција не ја потенцира лична идентификација. Што е уште поважно, како извори на лидерот да влијание врз следбеници се општествената идентификација, интернализацијата и зголемувањето на индивидуалната и колективната моќ. Силна општествена идентификација се случува кога луѓето се гордеат со тоа што се дел од група или организација и ова членство го сметаат како еден од нивните најважни општествени идентитети. Нивниот напор и работни улоги се поврзани со поголема смисла, со што нивната работа станува позначајна и важна. Тие повеќе се подготвени да ги постават потребите на групата над индивидуалните потреби и да направат самопожртвуваност за доброто на

⁴⁶ Shamir, B., House, R.J., and Arthur, M. B., (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.

групата. Згора на тоа, општествената идентификација дава резултати во јакнењето на заедничките вредности, верувања и норми на однесување меѓу членовите на групата.

Харизматичните лидери може да ја зголемат општествената идентификација со артикулирањето на визијата којашто се однесува на концепцијата на следбениците за заедничките вредности и улогата на идентитети поврзани со групата. Со истакнување на идеолошката важност на мисијата и уникатните квалификации за истата да се изврши, лидерот може да ја исполни групата со уникатен колективен идентитет. Општествената идентификација исто така, може да се зголеми со вешто користење на слогани, симболи (на пример, знамиња, амблеми, униформи), ритуали (пеење песна или химна на организацијата, поздравување на знамето, вероисповед) и церемонии (на пример, иницирање на нови членови). Други релевантни лидерски однесувања вклучуваат раскажување приказни за минатите успеси, херојски дела од страна на членовите и симболички дејствија од страна на основачот или поранешниот лидер. Интернализација се случува кога постигнувањето на зададената цел станува начин, следбениците да ги искажат своите вредности и општествени идентитети. Понекогаш харизматичните лидери влијаат на следбениците да ги прифатат новите вредности, но повообичаено за харизматичните лидери е да ги истакнат постоечките вредности кај следбениците и да ги поврзат со зададената цел. Харизматичните лидери ја артикулираат визија опишувајќи ги дадените цели во идеолошки услови кои ги одразуваат вредностите на следбениците. Истакнувањето на симболични и идеолошки аспекти на работата, лидерот го прави да изгледа позначаен, благороден, херојски и морално коректен. Крајната форма на интернализација се случува кога следбениците гледаат на нивната работна улога како неразделен дел поврзан со нивната сопствена концепција и самопочитување. Тие ја вршат улогата, бидејќи таа е дел од нивниот основен карактер и судбина. Мотивацијата кон одредена задача, исто така, зависи од индивидуалната и колективната моќ. Индивидуалната моќ е верување дека еден е компетентен и способен за постигнување на тешка зададена цел.

Луѓето со висока моќ се подготвени да се вложат многу повеќе и да опстојуваат подолго во надминување на пречките за остварување на дадена цел. Колективната моќ се однесува на перцепцијата на членовите на групата

дека тие можат да постигнат исклучителни подвизи со заедничка работа. Кога колективната моќ е висока, луѓето повеќе сакаат да соработуваат со членовите од својата група преку заеднички напор за извршување на нивната мисија. Еден лидер може да ја подобри сопствената и колективната моќ на следбениците преку артикулирање на инспиративна визија, изразувајќи уверување дека тие можат да ги остварат своите колективни задачи, обезбедувајќи интелектуална стимулација и обезбедувајќи обука и помош.

3. Олеснувачки услови: Ефектите на мотивација од харизматичните лидери со голема веројатност ќе се случат кога визијата на лидерот е во согласност со постоечките вредности и идентитети на следбеникот. Така, харизматичните лидери мора да бидат способни да ги разберат потребите и вредностите на следбениците. Покрај тоа, тие мора да ги дефинираат улогата и задачите во идеолошки услови кои се однесуваат на следбениците. Високотехнолошките индустрии може да бидат поврзани со вредностите, како што е случајот со напредокот на науката, економскиот развој и националната гордост, но многу повеќе е тешко да се развие привлечна идеологија во индустриите со контроверзни производи, како што се алкохолните пијалаци, тутунот, или огненото оружје. Работните улоги кои имаат низок потенцијал за идеолошко привлекување вклучуваат едноставни, повторливи работи со мало нераздвоено значење или општествено значење.

Табела 3.2: Споредба на теориите за харизматично лидерство⁴⁷

Table 3.2: Comparison of four charismatic theories

Својство на теоријата	Теорија на атрибуција	Теорија на сопствен концепт	Психо-динамич на	Општествен пренос
Влијание на процесите				
Лична идентификација	да	да	да	не
Вредносна интернализација	да	да	не	не
Општествена идентификација	не	да	не	не
Општествено пренесување	не	не	не	да
Подобрување на сопствената моќ	не	да	не	не
Однесување на лидерот				
Иновативна визија	да	да	не	не
Неконвенционално однесување	да	да	не	да
Впечатлив менаџмент	да	да	да	не
Самопожртвуваност и личен ризик	да	да	не	не
Однесување како пример	да	да	да	да
Покажуваат доверба во следбениците	да	да	да	не
Подобрување на идентитетот на тимот	не	да	не	не
Поделба на моќ во донесување на клучни одлуки	не	да	не	не
Скенирање и анализирање на окружувањето	да	не	не	не
Олеснувачки услови				
Криза или разочарување	да	да	да	да
Комплексна и значајна задача	не	да	не	не
Слаби и зависни следбеници	не	да	да	не

⁴⁷ Shamir, B., House, R.J., and Arthur, M. B., (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 268

Според Shamir и неговите колеги, состојба на криза не е неопходна за ефективност на харизматичното лидерство. Сепак, харизматичното лидерство може повеќе да се случи кога една група или организација се наоѓа во сериозна неволја. Тоа е добар начин да се реши проблемот кога постои значителна вознемиреност, а дури и паника меѓу членовите. Таквите услови се во корист на појава на лидер кој е во можност да ја протолкува кризата и да понуди веродостојни стратегии за успешно справување со истата. Сепак, припишувањето на харизма на лидерот може да биде привремено, освен ако визија продолжи да биде релевантна при итноста да се реши кризата. Еден добар пример за тоа е историски остриот пад на популарноста на Винстон Черчил по Втората светска војна.

ДРУГИ ТЕОРИИ НА ХАРИЗМАТИЧНО ЛИДЕРСТВО

Во овој дел ќе разгледаме и некои други концепции на харизма кои даваат корисен преглед во природата на оваа комплексна форма на лидерство.

За прв пат се испитуваат две алтернативни перспективи на харизматичниот процес на влијание (психодинамичен и општествен пренос). Овие две теории и двете теории опишани претходно се споредени во Табела 3.2. Делот завршува со дискусија на блиската наспроти далечната харизма и рутината (паксатата) на харизмата.

1. Психодинамични процеси: Неколку теоретичари се обиделе да ја објаснат харизмата, во однос на фројдовските психодинамични процеси на следбениците. Овие теоретичари се обиделе да го објаснат необичното и навидум ирационално влијание на некои харизматични лидери кои се идеализирани како натчовечки херои или се обожувани како духовни личности. Интензивната лична идентификација на следбениците со такви лидери се објаснува со психодинамичките процеси како што се регресија, трансфер и проекција. Регресијата вклучува враќање на чувствата и однесувањето што се типични за помлада возраст. Трансферот се случува кога чувствата кон важна личност од минатото (на пример, родител) се префрлаат на некој во сегашноста. Проекцијата вклучува процес на припишување на несакани чувства и мотиви на

некој друг, а со тоа префрлање на вината за работи за кои некој се чувствува виновен.⁴⁸

Според едно психоаналитичко објаснување, следбениците кои страдаат од страв, вина или отуѓување може да се доживеат чувство на еуфорија и трансценденција.

На пример, еден млад човек може да има тешки кризи на идентитетот, бидејќи тој не е во можност да развие јасна концепција за самоидеал поради слабите или навредливи родители. Тој развива силна емоционална приврзаност и зависност кон харизматичниот лидер кој служи како идеал за да се имитира.

Во друг пример, човек кој предизвикува големи повреди кај други луѓе страда од огромна вина. Преку идентификување со харизматичен верски лидер, кој се смета за пример за морални вредности, лицето индиректно доживува морална супериорност на лидерот и е во состојба да ја надмине вината. Следбениците на харизматичниот лидер можат да се повлечат од детските чувства на зависност од родителот кој се чинел дека има магична моќ и да се идентификуваат со лидерот како идеализирање на самите себе.

При тоа, лидерот е пример за нивните желби и фантазии и тие можат да бидат охрабрени да ги проектираат нивните чувства на вина и непријателство спрема надворешната личност или групата. Припишувањето на харизма е најверојатно од страна на луѓе кои имаат чувство на несоодветност, вина, страв и отуѓеност и кои делат верувања и фантазии, коишто ќе служат како основа за емоционално и рационално привлекување од страна на лидерот. На пример, комбинацијата од тешка економска депресија и колективен срам од поразот во Првата светска војна остави плодна почва во Германија за подемот на Хитлер. Во друг пример, обожувањето на херој и лична идентификација со харизматичните забавувачи или култни лидери е поверојатно да се случат кај адолесцентите кои имаат ниско самопочитување и слаб општествен идентитет.

2. Општествен пренос и харизма: Теориите што се досега разгледани го опишуваат влијанието на лидерот врз ставовите и однесувањето на следбениците и поголемиот дел од процесите на влијание претпоставуваат значителна интеракција помеѓу лидерот и следбениците. Според Meindl, овие

⁴⁸ Shamir, B., House, R.J., and Arthur, M. B., (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 268

теории не објаснуваат зошто харизматичните својства се направени од страна на личности кои не комуницираат директно со лидерот, а во некои случаи дури и немаат можност да го набљудуваат лидерот ниту на растојание ниту на телевизија. Такви личности можат да се најдат во некое општествено движење, нова религија или револуционерна политичка фракција. Тој нуди објаснување за припишаната харизма која повеќе се фокусира на процесот на влијание помеѓу самите следбеници отколку на тоа како лидерот директно влијае врз индивидуалните следбеници. Процесот којшто се користи за да се објасни како следбениците влијаат едни на други се нарекува општествен пренос, којшто вклучува спонтано ширење на емоционални реакции и однесување помеѓу група на луѓе. Според него, многу луѓе имаат херојски општествен идентитет во сопствениот концепт. Со други зборови, овие луѓе имаат позитивна слика за себе и емоционално се вклучени во една праведна причина за кои тие се подготвени да направат самопожртвуваност и да вложат дополнителни напори. Овој општествен идентитет обично е спречен од страна на други, поцентрални општествени идентитети, од страна на општествените норми за соодветно однесување и од желбата за материјална корист. Сепак, овие луѓе го чекаат лидерот и причината за да го активираат херојскиот општествен идентитет. Активирањето најверојатно ќе се случи во општествена криза, којашто им се заканува на самопочитта или опстанокот на човекот.

За разлика од другите теории на харизмата, не е важно кој всушност станува симболичен лидер на новата причина (и во фокусот на ласкање од следбениците) се додека тоа е некој доволно атрактивен и исклучителен за да се квалификува за улога. Така, лојалноста може нагло да се префрли на друг идол или лидер доколку првиот повеќе не е на располагање или не е повеќе атрактивен кога се појавува на сцената. Исто така, тој шпекулира дека процесот на општествен пренос може да вклучи типична низа на настани. Најверојатно ќе се започне со неколку несигурни, маргинални членови кои немаат силна општествена идентификација со организацијата и се повеќе склони да отстапуваат од своите норми. Синдромот на херојско однесување се активира кај овие луѓе со појава на лидер кој артикулира привлечна идеологија или пак истата ја симболизира (на пример, лицето е потомок на познат верски или

политички лидер).⁴⁹ Припишувањето на харизма на лидерот се јавува како дел од обидот на следбениците да ги разберат и да ги рационализираат своите нови чувства и однесување. Потребата за ваков вид на рационализација може да биде многу силна, доколку општественото пренесување резултира со однесување кое не е во согласност со вообичаените општествените идентитети и кое ги поддржува верувањата на следбениците. Квалитетите припишани на лидерот можат да бидат претерани со гласините и приказните коишто циркулираат помеѓу луѓето кои немаат директен контакт со лидерот. На пример, приказни за подвизите на лидерот и исклучителните подвизи може да се шират меѓу членовите на едно политичко движење; приказни за чуда направени од страна на лидерот можат да се шират меѓу членовите на религиозен култ.

КАРАКТЕРИСТИКИ НА ХАРИЗМАТИЧНИОТ ЛИДЕР

Голем број на студии идентификувале одредени карактеристики, односно квалитети кои ги разликуваат харизматичните и нехаризматичните лидери, кои го опишале однесувањето и личните особини и кои им помагаат на харизматичните лидери да постигнат забележителни резултати. Овие особини, засновани на однесувањето на лидерот, го претставуваат личниот профил на харизматичните лидери.

Теоретичарите го користат однесувањето како карактеристика за да се направи разлика помеѓу харизматичните и нехаризматичните лидери. (Многу од овие карактеристики применуваат и трансформациските лидери бидејќи харизмата е клучна компонента на трансформациското лидерство).

Една студија којашто го истражувала харизматичното лидерство во јавниот сектор се фокусира на четири квалитети:⁵⁰

- (1) енергија и решителност;
- (2) вид;
- (3) предизвик и охрабрување, и

⁴⁹ Meindl JR (1990). On leadership: an alternative to the conventional wisdom. In: Cummings TG, Staw BM (eds). Research in organizational behaviour. JAI Press, Greenwich CT.

⁵⁰ Robert N. Lussier, Christopher F. Achua., (2010) Leadership: Theory, Application, and Skill Development, South-Western/Cengage Learning, p.341.

(4) преземање ризик.

Друга студија ги скратува харизматичните лидерски особини на три основни компоненти - предвидување, емпатијата и оспособување.

Харизматичниот лидер се гледа како некој кој има огромна визија и чувство за цел; способност ефективно да комуницира за таа визија; способност да ги мотивира другите да се приклучат; конзистентен е и фокусиран, многу сигурен и разбира што ќе биде потребно за да се постигне мисијата.

Табелата 2.3 ги сумира овие карактеристики, заедно со други карактеристики на харизматичните лидери и истата е проследена со објаснување за секоја од карактеристиките. Иако многу од овие карактеристики беа вклучени во текот на досегашната дискусија сепак целта на овој дел од магистерскиот труд е да се сублимираат сите карактеристики, односно квалитети заедно на исто место.

Табелата 2.3: Карактеристики на харизматичниот лидер

Table 2.3: Characteristics of charismatic leadership

Карактеристики на харизматичниот лидер
1. Визија
2. Врвни комуникациски вештини
3. Самодоверба и морална убеденост
4. Способност да инспирира доверба
5. Ориентација кон висок ризик
6. Висока енергија и ориентираност кон акција
7. Релациона база на моќ
8. Минимум внатрешен конфликт
9. Способност да ги поттикне другите
10. Самопромовирање на личноста

ВИЗИЈА

*"Храброста на големиот лидер да ја исполни својата визија
доаѓа од страста, а не од позицијата"*

John C. Maxwell⁵¹

Се согласуваме со епитафот даден од професионалниот говорник и свештеникот John C. Maxwell дека харизмата не доаѓа од позицијата иако таа се засилува со позицијата, туку таа доаѓа од внатрешноста на личноста оплеменета со неговата душевна и духовна плодност, а не само од страста. Страста постои, но вистинската страст мора да биде исполнета со позитивна душевност и божја духовност.

Харизматичните лидери артикулираат трансцедентна визија која станува повик за поддршка на едно движење или причина. Харизматичните лидери се ориентирани кон иднината. Тие имаат способност да артикулираат идеализирано остварлива визија на иднината, која е значително подобра од сегашната. Тие брзо ги препознаваат основните разлики помеѓу состојбата на status quo и начинот на кој работите можат или треба да бидат.

Визијата е способност да се проценат различни и подобри услови во иднината, како и начини истите да се постигнат. Визијата ги разведрува и привлекува другите. За да се случи ова, визијата на лидерот мора да биде резултат на заедничкиот напор. Харизматичните лидери формулираат своја визија за синтетизирање на навидум различни прашања, вредности и проблеми од многу извори на организација или работна единица. Тие имаат огромна претстава за иднината и имаат преголема волја⁵² за тоа.

Врвни комуникациски вештини

Како надополнување на постоењето на визија, харизматичните лидери можат јасно да комуницираат за комплексни идеи и цели, привлечни начини, така што секој од највисокото ниво на менаџмент, па се до најниското ниво на

⁵¹ Поопширно погледнете, а потоа проверете во неговите оригинални книги: https://www.google.com/search?site=&source=hp&q=john+c.+maxwell&oq=John+C.+Maxwell&gs_l=psy-ab..1.0.0i4.3507.3507.0.6321.1.1.0.0.0.116.116.0j1.1.0....0...1.1.64.psy-ab..0.1.114.4cNlvyJch4o преземено на 28.07,2017

⁵² Волјата е над желбата, таа е над страста, таа е разумно и совесно размислување на нештата, да се остварат своите мисли, а да не се наштети на другите (Т.Мицески).

организацијата може да ги разберат и идентификуваат со нивната порака. Нивната елоквентност, креативност и страст придонесуваат да се зголемат емоционалните нивоа на следбениците и истите да ги инспирира за да ја прифатат визијата на лидерот. Харизматичните лидери ги користат нивните супериорни реторички вештини за да поттикнат незадоволство од состојбата на status quo, а да добијат поддршка за нивната визија за нова иднина. Тие користат реторички техники како што се метафори, аналогиија и приказни за да соберат поени, така што нивната порака ќе има големо влијание врз следбениците. Друг важен аспект на стилот на комуникација на харизматичните лидери е дека тие премногу употребуваат анегдоти за да ја пренесат својата порака.

САМОДОВЕРБА И МОРАЛНА УБЕДЕНОСТ

Харизматичните лидери градат доверба кај своите следбеници преку непоколеблива самодоверба, трајна верба, силно морално убедување и оптимизам. Самодовербата во секојдневните интеракции е од клучно значење, па затоа и лидерот мора да ги убеди другите да се приклучат кон него. Повеќе студии ја испитуваат улогата и влијанието на самодовербата и оптимизмот врз растот и ефикасноста на лидерот, кои се клучни за успех. Самодовербата го зголемува нивото на постигнувања. Оптимизмот, според некои експерти е суштинска компонента за харизматичните лидери, бидејќи следбениците се чувствуваат поврзани со лидерите кои самите се оптимистички и позитивни настроени кон нивната мисија. Следбениците нема да веруваат во визијата се додека лидерот не покаже самодоверба и убедување.

Многу е важно да се остане оптимист во врска со веројатниот успех на групата во постигнување на својата визија, особено во услови на привремени блокади и неуспеси. Довербата и оптимизмот на лидерот можат да се пренесат. Најдобро е да се потенцира она што е постигнато досега, отколку она што уште треба да се направи. Најдобро е да се истакнат позитивните аспекти на визијата, наместо пречките и опасностите што претстојат. Довербата се изразува со зборови и дела. Недостаток на самодоверба се рефлектира во провизорното говорење (на пример, "претпоставувам", "можеби", "се надевам"), а и во некои

невербални знаци (на пример, муртење, недостаток на контакт со очите, нервозни движења, слаб став).⁵³

Мотивирачкиот ефект на визија, исто така, зависи од степенот до кој подредените се сигурни во нивната способност истата да ја постигнат. Од особена важност е да се поттикне доверба и оптимизам кога задачата е тешка или опасна, или кога на членовите од тимот им недостасува самодоверба. Доколку е соодветно, лидерот треба да ги потсети следбениците како тие ги надминале претходните пречки во постигнување на некој минат триумф. Доколку тие никогаш не биле успешни, лидерот може да биде во можност да направи аналогија помеѓу сегашната состојба и успех со сличен тим или организациска единица. Исто така може да се подготви преглед на специфични предности, средства и ресурси за спроведување на стратегијата, како и листа на предности кои ги има во однос на противниците или конкурентите. Потребно е лидерот да им каже дека тие се толку добри или подобри од претходниот тим, којшто бил успешен во вршење на истиот вид на активности.

СПОСОБНОСТ ДА ИНСПИРИРА ДОВЕРБА

Харизматичните лидери градат поддршка и доверба покажувајќи посветеност кон потребите на следбениците. Овие квалитети ги поттикнуваат следбениците за поголема соработка помеѓу лидерот и следбениците. Исто така, кредибилитетот на лидерот може да биде резултат на моделирање на посакувано однесување и проектирање слика на љубезност и добра информираност.

Истражувањата го поддржуваат исказот дека лидерите со харизма имаат тенденција да ги моделираат вредностите и верувања на кој тие сакаат да ги приклучат и нивните следбеници. Тоа е, лидер "пример" на системот на вредности којшто е во согласност со артикулираната визија за следбениците.

ОРИЕНТАЦИЈА КОН ВИСОК РИЗИК

Харизматичните лидери ја стекнуваат довербата на следбениците со тоа што се подготвени да направат голем личен ризик. Се вели дека харизматичните

⁵³ Gary Yukl., (2010). *Leadership in Organizations*, Seventh Edition, Prentice Hall, Pearson Education, p.290

лидери го идеализираат ризикот. Луѓето се восхитуваат на храброста на оние кои преземаат голем ризик. На еден начин харизматичните лидери афирмираат самозастапување на сопствената визија и со тоа се стекнуваат со восхит и почитување кај нивните следбеници.

Лидерот е одговорен за било какви проблеми кои можат да произлезат. Не се плаши да излезе од патот, доколку нештата не се одвиваат како што треба, а и не се обидува да ја префрли вината на друго место.

Но, исто така, тој не се плаши од предизвици. Тој смета дека секој предизвик ќе донесе позитивни работи, без разлика дали ќе го постигне или нема да го постигне она што е утврдено да го направи. Тој е подготвен да го даде најдоброто од себе бидејќи може да ги види наградите од остварувањето на работите, а пак евентуална реализација на неуспехот не го смета за крај на светот. Тој ја разбира важноста од анализа на задачите и можностите коишто претстојат пред него, но и е подготвен да ги преземе пресметаните ризици доколку го наметне тоа одредена ситуација.⁵⁴

ВИСОКА ЕНЕРГИЈА И ОРИЕНТИРАНОСТ КОН АКЦИЈА

Харизматичните лидери се енергични и служат како пример за добивање на работите на време. Тие ги користат своите емоции во секојдневниот живот, што ги прави енергични, ентузијастички и привлечни за другите. Харизматичните лидери имаат тенденција да бидат емотивно експресивни, особено преку невербални средства, како што се топли гестови, движења, тон на гласот, контакт со очите и изрази на лицето. Тоа е делумно преку невербално однесување на харизматичните лидери поради кое се сметаат за магнетни личности.

РЕЛАЦИОНА БАЗА НА МОЌ

Клучна димензија на харизматичното лидерство е дека вклучува една врска или интеракција помеѓу лидерот и следбениците. Харизматичното лидерство вклучува емоционална врска со следбениците. Следбениците често

⁵⁴ <https://www.cleverism.com/charismatic-leadership-guide/>

имаат стравопочит од лидерот. Постои моќна идентификација со лидерот и негово имитирање, како и безрезервно прифаќање и приврзаност кон него.

МИНИМУМ ВНАТРЕШЕН КОНФЛИКТ

Харизматичните лидери се убедени дека се во право во однос на нивната визија и стратегии, што објаснува зошто тие се истрајни и остануваат на истата патека дури и преку неуспеси. Поради ова убедување, тие искусуваат помалку вина и непријатност во туркањето на следбеници да останат на патеката дури и кога се соочуваат со закани.

СПОСОБНОСТ ДА ГИ ПОТИКНУВА ДРУГИТЕ

Харизматичните лидери разбираат дека тие не можат сами да ја остварат визијата. На нив им треба помош и поддршка од нивните следбеници. Харизматичните лидери ги поттикнуваат следбениците преку создавање на самоефикасност. Тие го прават тоа со доделување задачи на следбениците кои водат до sukcesивно поголеми позитивни искуства и зголемена самодоверба, па оттука и убедување на следбениците за нивните можности и создавање на средина со позитивни емоции и зголемена возбуда. Харизматичните лидери, исто така, ги поттикнуваат следбениците преку пример и обука, обезбедување на повратни информации и охрабрување, и убедување на следбениците да преземат поголема одговорност со зголемување на нивните вештини и самодоверба.

САМОПРОМОВИРАЊЕ НА ЛИЧНОСТА

Дури и ако никој не им ја одзема нивната кауза, харизматични лидери се често надвор од промовирањето на својата личност и својата визија. Ричард Бренсон се потпира на сопствена промоција за да си помогне да изгради своја империја. Харизматичните лидери не се "плашат да свират на својата труба".

ПОЗИТИВНИ И НЕГАТИВНИ ЕФЕКТИ ОД ХАРИЗМАТИЧНО ЛИДЕРСТВО

"Добриот лидер ги охрабрува следбениците да му кажат она што тој треба да знае, а не она што тој сака да слушне."

John C. Maxwell

Харизматичниот лидер е отворен кон соработниците, односно кон вработените во организацијата. Тој прима реални недвосмислени мислења, укажувања и предлози за позитивни активности.

За многу научници како поле од интерес се јавуваат ефектите што харизматичното лидерство ги има на следбениците какви што се мотивацијата, ефективноста, задоволството како и организациските перформанси.

Врската помеѓу харизматичниот лидер и следбениците често се опишува како многу емоционална. Овој емоционален елемент вклучува чувства на исполнетост и задоволство коишто произлегуваат од извршување на вредни активности и цели и од позитивните верувања и вредности за животот. Односот помеѓу харизматичниот лидер и следбениците се споредува со оној помеѓу учениците и учителот. Иако не е секогаш случај, оваа поврзаност не е од страв или паричен мотив, туку од љубов и страсна посветеност и поврзаност. Таква силна емотивна врска е возможна бидејќи се верува дека харизматичниот лидер има моќ да влијае на радикални промени поради трансцендентната визија, која се разликува од состојбата на status quo. Силната верба во визијата на харизматичниот лидер е клучен фактор во разликувањето на следбениците на харизматичните лидери од оние на другите видови на лидери.

Харизматичните лидери се гледаат попозитивни според нивната личност во споредба со нехаризматичните лидери. Истражувањето на позитивноста како лична карактеристика покажа дека луѓето го подобруваат своето чувство на благосостојба преку размена на позитивни искуства со другите, а како последица на тоа, се однесуваат кон другите повеќе позитивно, бидејќи и тие самите се во позитивно расположение. Харизматичните лидери, обично го поседуваат овој тип на позитивност и имаат капацитет да го шират. Кога ова се случува, тогаш владее позитивна атмосфера во организацијата и разгорува возбуда и енергија за причината на водачот. Следбениците ќе бидат многу подобри со позитивниот харизматичен лидер, отколку со негативно харизматичниот лидер. Поголема е

веројатноста тие да доживеат психолошки раст и развој на нивните способности, а поголема ќе биде и веројатноста организацијата да се прилагоди на окружувањето коешто е динамично, непријателско и конкурентно.

Харизматичниот лидер се гледа како предмет на препознавање од страна на следбениците кој се обидува да биде пример во неговото однесување. Оттука, *позитивниот ефект* на харизматичното лидерство е да предизвика кај следбениците да го имитираат однесувањето на лидерот, неговите вредности, самоконцептот и сознанијата.

Се смета дека харизматичното лидерство влијае на ризикот за тенденциите на следбениците. Имено, следбениците имаат тенденција да преземат поголем ризик со харизматичните лидери, отколку што би преземале со други видови на лидери. Тие се спремни да поднесат било каква судбина со лидерот при неговата борба за промена на *status quo*. Ова било случај со следбениците на Ганди и Мартин Лутер Кинг, кога тие се бореле за еднаквост и слобода за сите. Затоа, на врвот, харизматичното лидерство може да биде многу ефикасно во поттикнување на следбеници да ја прифатат визијата и потенцијални промени во организацијата. Сепак, во надолна линија односот родител / дете може да развие исклучување на следбениците, а не предизвик од одлуките на лидерот.

Друг ефект на харизматичното лидерство врз следбениците е да ги предизвика нив да ги постават или прифатат повисоките цели и да имаат поголема доверба во нивната способност да придонесат за постигнување на овие цели. Преку набљудување на лидерот и неговата самодоверба, следбениците ја развиваат исто така и сопствената самодоверба.

Понатаму и *карактерот* на лидерот има влијание на следбениците. Кога карактерот на лидерот се заснова на такви основни вредности како што се интегритет, доверба, почит и вистина, тоа влијае на визијата на лидерот на визија, етиката и однесувањето. Лидерот исто така е ополномоштен преку неговиот карактер да послужи како ментор. Сведоци сме денес за неколку бизнис лидери, како што се Steve Jobs, Richard Branson и Jack Welch кои уживаа

невообичаена почит од нивните следбеници и кои ефективно ги иницираа промените и иновации во нивните компании⁵⁵.

Табела 2 .1: Позитивни ефекти од харизматичното лидерство

Table 2.1: Positive effects of charismatic leadership

<i>Позитивни ефекти од харизматичното лидерство</i>
1. Следбеникот верува во "исправноста" на визијата на лидерот
2. Сличност на верувањата и вредностите на следбеникот со оние на лидерот
3. Зголеменото чувство на самодоверба придонесува за остварување на мисијата
4. Прифаќање на повисоки или предизвикувачки цели
5. Идентификување со лидерот и имитирање
6. Безусловно прифаќање на лидерот
7. Силна приврзаност за лидерот
8. Емоционална вклученост на следбеникот во мисијата
9. Безусловна верност и послушност на лидерот

Според некои научници, ефектот на карактерот на лидерот врз следбениците е повеќе одлучувачки во споредба со харизмата. На карактерот се гледа како основа за совршено лидерство. Фокусирајќи се на ефектот на харизматичното лидерство на надворешна поддршка на организацијата, некои научници забележале дека употребата на харизматична привлечност и харизматично лидерство може навистина може да ја направи организација поатрактивна за надворешните заинтересирани страни.

Главните теории на харизматичното лидерство ги нагласуваат позитивните последици, но голем број на научници од областа на општествените

⁵⁵ Steve Jobs (Apple), Richard Branson (the Virgin Group) и Jack Welch (former GE CEO)

науки, исто така, ја разгледувале и "темната страна" на харизма. **Негативните ефекти** кои можат да настанат во организациите водени од харизматични лидери се сумирани во Табелата 2.2.

Табела 2.2: Негативни ефекти од харизматичните лидери

Table 2.2: Negative effects of charismatic leadership

Неколку негативни ефекти од харизматичните лидери
1. Стравопочитта кон лидерот ги намалува добрите предлози од страна на следбениците
2. Желбата за прифаќање на лидер ги попречува критиките од страна на следбениците
3. Воодушевувањето од следбениците создава илузии за непогрешливост на лидерот
4. Прекумерната самодоверба и оптимизам го заслепува лидерот за вистините опасности
5. Одбивањето на проблеми и неуспеси го намалува организациското учење
6. Ризичните и грандиозни проекти имаат поголема веројатност да не успеат
7. Прифаќање на целосна доверба за успехите отуѓува некои клучни следбеници
8. Импулсивно, нетрадиционално однесување создава непријатели, како и верници
9. Зависноста од лидерот го спречува развојот на компетентни наследници
10. Неуспехот да се развијат наследници создава евентуална криза во лидерството

Оптимизмот и самодовербата на лидерот се од суштинско значење за да се влијае врз другите да ја поддржат визијата на лидерот, но прекумерен

оптимизам доведува лидерот потешко да ги признае недостатоците во визијата или стратегијата. Премногу блиското идентификување со визијата ги ослабнува способностите на луѓето објективно истата да ја оценат. Претходните успеси и додворувања од подредените може да предизвика кај лидерот да верува дека неговата оценка е непогрешлива. Во постојана потрага за остварување на визијата, харизматичниот лидер може да ги игнорира или одбие доказите што се нереални. Следбениците кои веруваат во лидерот ќе бидат спречени од укажување на пропусти или предлози за подобрувања.

Исто така, силното убедување на лидерот за нетрадиционалните идеологии ги оттуѓува луѓето кои остануваат посветени на традиционалните начини на вршење на работите. Дури и некои од првичните поддржувачи може да бидат разочарани доколку лидерот не го признае нивниот значаен придонес во достигнувањата за групата или организација.

Bass забележал дека реакциите на луѓето за харизматичниот лидер се поларизирани; истиот лидер предизвикува екстремни воодушевувања кај едни луѓе и екстремна омраза кај други.⁵⁶

Така, предноста од постоење на неколку посветени следбеници кои се идентификуваат со лидерот се надоместува со неколку непријатели, посебно моќни членови на организацијата кои можат да ги ослабнат програмите на лидерот или да направат завера за негово отстранување од функцијата лидер.

И покрај сите овие негативни последици, не само негативниот харизматичен лидер е осуден на неуспех. Постојат многу примери на нарцисоидни харизматици кои воспоставиле политички империи, основале просперитетни компании, или поттикнале нови верски секти и ја повратиле контролата од нив во текот на нивните животи. Континуиран успех евозможен за еден лидер кој има експертиза да направи добри одлуки, кој поседува политички вештини за да ја задржи моќта и да биде со добра среќа за да се наоѓа во повољна ситуација.

⁵⁶ Bass, B. M. 1985. *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.

РАЗЛИКИ ПОМЕЃУ ХАРИЗМАТИЧЕН И НЕХАРИЗМАТИЧЕН ЛИДЕР

При набљудување на одредени однесувања на нивните лидери, следбениците им препишуваат атрибути на херојски или инзвонредни лидерски способности. Овие атрибути ја формираат основата врз која еден лидер се гледа дали поседува или не поседува харизматични квалитети. Се тврди дека таквите атрибути на харизма се или резултати или рани показатели за појава на други психолошки и бихејвиористички резултати, како што се безусловна лојалност, посветеност, самопожртвуваност, послушност и посветеност на лидерот и на каузата лидер претставник. Нехаризматичните лидери ќе најдат на многу потешкотии за да ги добијат истите атрибути на однесување од своите следбеници.

Доколку атрибутите на харизмата од следбениците зависат од набљудуваното однесување на лидерот, тогаш би се поставило прашањето: какви квалитети на однесување се одговорни за таквите атрибути?

Некои студии отишле толку далеку што предложиле дека доколку овие атрибути можат да се идентификуваат и операционализираат, тогаш стекнатото знаење може да се користи за да се развијат харизматични квалитети кај нехаризматичните лидери.

Атрибутот на харизма кај некои лидери се верува дека зависи од *четири атрибути* на однесување, коишто ги разликува харизматичните од нехаризматичните лидери.⁵⁷

1. Незадоволството од status quo: Расчекорот помеѓу харизматичен и нехаризматичен лидери е таква што првиот се противи многу на состојбата на status quo и се стреми да ја промени, додека вториот во суштина се согласува со состојбата на status quo и се стреми да ја задржи. За харизматичниот лидер, колку повеќе е идеализирана или спротивна идната цел од сегашната status quo, толку е подобро. И колку е поголем јазот од состојбата на status quo, толку поверојатно следбениците ќе имаат невообичаена визија за својот лидер.

⁵⁷ Robert N. Lussier, Christopher F. Achua.,(2010).Leadership: Theory, Application, and Skill Development, South-Western/Cengage Learning, p.335

2. Несовладлива природа на визија: Јасна визија за она што организацијата би можела да ја постигне помага луѓето да ја разберат целта, целите и приоритетите на организацијата. Таа и дава значење на работата, служи како извор на самодоверба и поттикнува чувство на заедничка цел. Успехот на една визија зависи од тоа колку добро им се соопштува на луѓето.

Харизматичните лидери имаат способност да ја артикулираат идеолошката и инспиративна визија- трансцендентната визија, којашто ветува подобра иднина од сегашната. Прашањето што опстојува е причината зошто само неколку го поседуваат овој квалитет или способност да се визуелизира иднината што многу други лидери не успеале да ја видат или сфатат. Ефективната артикулација на визијата се мери со она што е кажано (содржина и контекст) или како што се вели (ораторските способности). Харизматичните лидери го артикулираат контекстот на нивната порака преку истакнување на позитивни слики на идната визија и негативни слики од сегашната ситуација. Сегашната ситуација често е претставена како неприфатлива, додека пак визијата е претставена како најатрактивна алтернатива со јасни и конкретни поими. Ова создава случај за промена и тоа многу силна и убедлива.

Ефективните комуникациски вештини се задолжителни за успешна артикулација на една несовладлива визија и одржување на лидерската улога. Преку вербални и невербални средства, харизматичните лидери комуницираат со нивната самодоверба, убедувања и посветеност со цел да добијат кредибилитет на она што тие го застапуваат. Тие често се опишани како големи оратори кои знаат како да поттикнат страст и дејствување меѓу своите следбеници. Убедувањето и интензитетот на чувството се пренесуваат од гласот на говорникот (тон, промена, паузите), изразите на лицето, гестовите и движењето на телото. Употребата на рима и повторувањето на клучни зборови или фрази може да ја направат визијата попривлечна.⁵⁸

Следбениците имаат тенденција да го моделираат харизматичниот лидер со висока енергија и упорност, неконвенционален и со ризично однесување, со херојски акции и лична пожртвуваност.

⁵⁸ Gary Yukl., (2010). *Leadership in Organizations*, Seventh Edition, Prentice Hall, Pearson Education, p.289

3. Користење на неконвенционални стратегии за постигнување на посакуваната промена: Не е доволно само да се артикулира привлечна визија; лидерот мора да ги убеди следбениците дека визијата е возможна. Она што е битно е да се направи јасна врска помеѓу визијата и веродостојната стратегија за да се постигне истата. Компетентноста на нехаризматичниот лидер се огледа во користењето на расположливи или конвенционални средства за постигнување на постоечките цели, додека пак компетентноста на харизматичниот лидер се огледа во користењето на неконвенционални средства за да се надмине постоечкиот ред. Неконвенционалното однесување на лидерот се смета како роман, односно се смета за нешто оригинално или ново. Истражувањата го поврзуваат неконвенционалното однесување на лидерот со задоволството на подредените и ефективната перцепција на лидерот во откривање позитивна корелација помеѓу варијаблите. Со други зборови, било откриено дека неконвенционалното однесување е значително поврзано со задоволството на следбеникот од целокупното искуство и ефективните перцепции на лидерот. Обојавателите на харизматичните лидери веруваат дека таквите поединци поседуваат херојски квалитети кои им овозможуваат да истраат и покрај несогласувањата против нив.

За харизматичните лидери се смета дека поседуваат херојски карактеристики како што се храброст, одлучност и упорност за да се соочат и да ги надвладаат оние кои ќе се спротивставаат на нивните благородни напори. Перцепциите на следбеникот на таквите херојски квалитети будат чувства на воодушевување, особено кога активностите на лидерот се пример за дејства на хероизам коишто вклучуваат личен ризик и самопожртвувано однесување. Оттука, однесувањето на нехаризматичниот лидер се смета за стандард, којшто е во согласност со постојните норми, додека пак однесувањето на харизматичниот лидер е неконвенционален и спротивно на нормите.

4. Реална проценка на потреби од ресурси и други ограничувања за постигнување на посакуваната промена: Харизматичните лидери се исто така многу добри стратегии. Тие ја разбираат потребата за вршење на реална проценка на ресурсите од окружувањето и ограничување на нивната способност да реализираат голема промена во нивната организација. Тие се чувствителни и на способностите и на емоционалните потреби на следбениците и имаат разбирање за ресурсите и ограничувањата на физичката и општествената

средина во која тие работат. Тие се свесни за потребата да се усогласат организациските стратегии со постојните капацитети со цел да се обезбеди успешна трансформација. Оваа потреба е мала за нехаризматичните лидери, имајќи го предвид нивниот фокус кон одржување на status quo.

ВИСТИНСКИ VS ПСЕВДО ЛИДЕР

Како да се направи разлика помеѓу *вистинските* и псевдо лидерите претставува проблем за теориите за лидерство. Не е секогаш јасно дали одреден лидер треба да биде класифициран како вистински (позитивен) или псевдохаризматичен лидер. Еден начин е да се испитаат последиците врз следбениците.

Сепак, поголем број на харизматични лидери, имаат и *позитивни и негативни ефекти врз следбениците*. Понекогаш и набљудувачите не се согласуваат за тоа дали одреден резултат е корисен или штетен.

Можно е при личната харизма, визијата, самодовербата, маестрално реторичките вештини на харизматичните лидери да се заклучи дека сите тие се добри морални водачи и дека другите би требало да ги имитираат. Како што еден набљудувач предупредува, дека може да биде глупаво, залудно, па дури и опасно да се следат лидерите само затоа што се харизматични. Треба да се биде внимателен при обожувањето на херојот.

Важно е да се потсетиме дека сите харизматични лидери не се добри лидери. Лидерите, како што се Ганди, Мартин Лутер Кинг, Џон Кенеди, и Винстон Черчил покажале огромна харизма. Лидерите, како што се Чарлс Менсон, Адолф Хитлер, и свештеникот Џим Џонс на Народниот храм се лидери кои ја претставуваат темната страна на лидерството. Овие лидери и многу други како нив се склони кон екстреман нарцисизам кој води да ги промовираат високо себичните и грандиозни цели. Харизмата, како божествена дарба има само една страна, односно светла, отворена страна исполнета со љубов, почит и сочувство. А додека магнетизмот, псевдо „харизмата“, има за цел за исполнување на замислената цел без грижа на другите, без сочувство, без љубов и без почит.

Затоа, подобар пристап за да се разликува позитивната и псевдо харизматичноста е во однос на нивните *вредности и личност*. Клучното

прашање за утврдување на класификацијата е дали лидерите првенствено се насочени кон сопствените потреби или кон потребите на следбениците и организацијата.

Почитувајќи ја теоријата на вреднување може да се издиференцираат два спротивставени, но комплементарни основни мотиви кое го движат однесување на лидерите: самонадминување (над сопствениот интерес) и самовеличење и самобендисаност). *Мотивот на самонадминување*, врз основа на заеднички интерес, дава значење преку поддршка на односите со другите и е во согласност со алтруистички и зајакнати ориентации на позитивна или конструктивна харизма. Од друга страна, мотивот на *самовеличење*, врз основа на самоистакнување и самоодржување, влијае врз нечији мисли на перење на мозоците за подобар животот преку заштита, одржување и уредување на нечија самодоверба и е израз на магнетизам со негативна или деструктивна „харизма”.

Врз основа на оваа забелешка за позитивна и псевдо харизма, идентификувани се два вида на харизматичните лидери-социјализиран или позитивен харизматичен лидер и персонализиран или псевдо харизматичен лидер. За нив ќе стане збор во третата глава од ова истражување.

Во однос на влијанието, псевдохаризматичните лидери ја нагласуваат персоналната идентификација наместо интернализација⁵⁹. Кај *персоналната идентификација* лидерот е во центарот додека кај интернализацијата следбеникот е во центарот. Тие бараат да се влее поголема посветеност кон себе отколку кон идеалите. Идеолошките повици се само трик за да добијат моќ, а потоа идеологијата се игнорира или произволно се менува за да им служи на личните интереси на лидерот. Спротивно на ова, позитивните харизматични лидери бараат да влеат поголема посветеност кон идеологијата отколку кон самите себе. Во однос на измените, тие потенцираат интернализација наместо персонална идентификација. Затоа, резултатите од нивното лидерство сè со поголема веројатност да бидат од корист и за следбениците и за општеството.

Тие се обидуваат да доминираат и да ги потчинат следбениците држејќи ги слаби и зависни од лидерот. Авторитетот за донесување на важни одлуки е централизиран кај лидерот, наградите и казните се користат да се манипулираат

⁵⁹ Станува збор за усвојување на позитивни норми и вредности, воспоставени во средината, поточно се мисли на изразито јака етичка култура.

и контролираат следбениците, информациите се ограничени и се користат да ја одржат сликата на лидерот на непогрешливост или на претерани надворешни закани за организацијата. Одлуките на овие лидери одразуваат поголема грижа за самовеличење и одржување на енергија отколку за благосостојба на следбениците.

Спротивно на тоа, оние со позитивна харизма имаат општествена моќна ориентација. Тие се повеќе се обидуваат да влеат посветеност кон идеологијата отколку посветеност кон самите себе. Во однос на процесите на влијание, тие потенцираат интернализација наместо лична идентификација. Се користи за да се соопшти посветеност кон заеднички вредности и мисија, а не да се величи лидерот. Авторитетот се делегира до одреден степен, информациите се делат отворено, се поттикнува учество во донесување на одлуките, а наградите се користат за да се зајакне однесувањето во согласност со мисијата и целите на организацијата. Како резултат на тоа, нивното лидерство ќе биде од корист на следбениците, иако не е неизбежно доколку стратегиите за охрабрување од страна на лидерот бидат несоодветни.

Howell и Shamir предложиле *карактеристиките на следбениците* да помогнат во објаснување на видот на харизматично лидерство. Но за разлика од некои теоретичари, тие не веруваат дека својствата на харизма се ограничени од следбениците кои немаат самодоверба и јасен сопствен идентитет.⁶⁰ Следбениците кои немаат јасен сопствен идентитет и кои се збунети и вознемирени во врска со нивните животи се повеќе привлечни кон силен лидер со лична моќна ориентација и можат да обезбедат јасен општествен идентитет за нив како приврзаници или лојални поддржувачи. Следбениците повеќе ќе се идентификуваат со лидерот, отколку со организацијата или мисијата. Спротивно на тоа, следбениците со јасен сопствен концепт и висока самодоверба имаат поголема веројатност да се вклучат во општественото харизматично лидерство. Тие ќе бидат соодветни за лидер кој може да објасни како мисијата на една група или организација е релевантна за нивните основни вредности и за силен сопствен идентитет и тие повеќе ќе се идентификуваат со мисијата и организацијата отколку со лидерот.

⁶⁰ Howell, J. M., Shamir, B. (2005). The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationships and Their Consequences. *Academy of Management Review*

ХАРИЗМАТИЧНО VERSUS ТРАНСФОРМАЦИСКО ЛИДЕРСТВО

Едно од најважните прашања со кои се занимаваат научниците е степенот до кој трансформациското лидерство и харизматичното лидерство се слични и компатибилни. Некои теоретичари ги сметаат двата вида на лидерство како суштински еквивалентни, додека пак други теоретичари гледаат на нив како на различни процеси кои меѓусебно се преплетуваат. Дури и помеѓу теоретичарите кои ги сметаат двата вида на лидерство, како различни процеси, постои несогласување за тоа дали е можно во исто време да се биде и трансформациски и харизматичен лидер.⁶¹

Некои автори не прават разлика помеѓу харизматичен и трансформациски лидер, претпочитајќи да ги комбинираат во една теорија бидејќи харизмата е централен концепт во нив, независно експлицитно или имплицитно. Други, пак, ја концептуализираат харизмата како еден од неколкуте атрибути (особини) кои можат да го дефинираат трансформацискиот лидер. Другите атрибути вклучуваат искреност, оптимизам, комуникациски вештини, доверба и почит. Тоа дава друга димензија на карактерното однесување на лидерот. На харизмата се гледа само како на еден од повеќето атрибути којшто може да го објасни однесувањето на трансформациското лидерство. Сепак, харизмата по природа е релациона.

Тоа не е нешто што може да се најде единствено кај лидерот како психолошки феномен, ниту пак е целосно ситуационо определена. Наместо тоа, харизмата се манифестира при интеракција помеѓу лидерот (неговите особини и однесувања) и следбеникот (неговите вредности, потреби, перцепции и верувања).

Постои општа согласност дека по природа харизматичните лидери се трансформациски, но не сите трансформациски лидери ги постигнуваат своите трансформациски резултати преку харизматичните ефекти на нивните личности. Според оваа гледна точка, некои трансформациски лидери во недостаток на харизма уште можат да бидат во можност да влијаат и да ги инспирираат другите со исполнување на емоционалните потреби на своите следбеници преку

⁶¹ Gary Yukl., (2010). *Leadership in Organizations*, Seventh Edition, Prentice Hall, Pearson Education, p.285.

индивидуално внимание и/или тие можат интелектуално да ги стимулираат нивните следбеници преку рационализирање на потребата за промени, вклучување на следбениците во можни решенија и страст да се донесе одлука.

Еден истакнат лидер е Бил Гејтс. Многумина ќе се согласат дека тој е дефинитивно трансформациски лидер, но малкумина ќе го обележат како харизматичен лидер. Тој не го доведе само до трансформација Microsoft како лидер во индустријата за компјутерски софтвер, туку исто така, го трансформира и нашето општество во начинот на којшто ние ја користиме компјутерската технологија за подобрување на нашите животи. Од перспектива на моќно и морално лидерство, харизматичното и трансформациското лидерство се совпаѓаат, но исто така и се поддржуваат и зајакнуваат едно со друго. Лидерот каков што е Нелсон Мендела е опишан како харизматичен и трансформациски. Мендела е познато дека живее со начелата на консултација, убедување и соживот и избегнува принуда и доминација.

Трансформациските лидери бараат да се трансформираат или променат основните вредности, верувања и ставови на следбеници, така што тие се подготвени да извршат повеќе од минимум нивоа определени од страна на организацијата. Трансформациските лидери се слични на харизматичните лидери во тоа што тие можат да артикулираат една огромна визија за иднината и да влијаат врз следбениците така што ќе предизвикаат силни емоции во поддршка на визијата. Трансформациските лидери можат да се појават од различни нивоа на организацијата. Затоа, една организација може да има многу трансформациски лидери.

Спротивно на ова, харизматичните лидери се малку на број. Харизматични лидери, најверојатно е да се појават во виорот на кризата, кога една организација е во криза поради системи на спротивставени вредности и верувања. Одговорот на луѓето за харизматичен или трансформациски лидер често пати е поделен, бидејќи оние кои најмногу ќе изгубат со напуштање на стариот систем ќе дадат најголем отпор кон било која иницијатива за промена.

Како дополнување на ова, емоционалните нивоа на отпор кај харизматичните лидери се поекстремни во споредба со оние кај трансформациските лидери. Ова може да биде причина за ненавремена, насилна смрт на некои харизматични лидери. Харизматичното и

трансформациското лидерство секогаш вклучуваат конфликти и промени, и двата вида на лидери мора да бидат подготвени да го прифатат конфликтот, да создадат непријатели, да направат невообичаени допуштања за самопожртвуваност и да бидат исклучително фокусирани, со цел да ја постигнат и институционализираат нивната визија.

УЛОГАТА НА ХАРИЗМАТИЧНОТО ЛИДЕРСТВО ВО СОВРЕМЕНИ УСЛОВИ НА МЕНАЦИРАЊЕ

Во последните 20 години сведоци сме на обновениот интерес и фокус кон харизматично и трансформациско лидерство. Овој зголемен интерес се совпадна со значајни геополитички, општествени и економски промени. Многу повисоки нивоа на турбуленции, несигурност, неконтинуирани промени и глобална конкуренција го карактеризираат денешното работно окружување. Предизвикот со којшто се соочуваат многу институции е како да се справат со новите ситуации со цел да преживеат и да напредуваат. Организациите се соочуваат со потребата да се прилагодат или пропаднат.

За да се прилагодат организациите, потребно е тие да научат да ги прават работите поинаку, како што е на пример потребата да се трансформира внатрешната култура, да се поттикнат членовите, да се прилагодат или развијат нови технологии, да се реструктурираат персоналните и работните модели, да се елиминираат конкретните и вештачките граници, да се отвори патот на континуирана иновација и да се поттикне организациска клима на високо вклучување и преземање на ризик.

Улогата на харизматичниот и трансформацискиот лидер во современи услови на менаџирање, според многу научници и практичари, претставува една нова парадигма на лидерство која може да биде способна да управува со организациите низ хаосот на 21 век. Во литературата, за харизматичните и трансформациските форми на лидерство најчесто се дискутира од две посебни, но меѓусебно поврзани перспективи: во однос на ефектите што лидерите ги имаат врз следбениците, како и во однос на релациите што постојат помеѓу лидерите и следбениците. Харизматичните и трансформациските теории го враќаат нашиот фокус кон лидерот. Овие теории истакнаа лидери кои имаат

извонредни ефекти врз нивните следбеници и врз целите општествени, културни, економски и политички системи.

Според оваа нова парадигма за лидерство, харизматичните лидери ги трансформираат потребите, стремежите и вредности на следбениците од фокусот на личен интерес кон фокус на колективен интерес. Тие практикуваат градење на доверба за да се создаде силна посветеност кон една заедничка мисија. Тие произведуваат емоции, енергија и возбуда која предизвикува кај следбениците да направат значајни лични жртви во интерес на мисијата, и да се изврши над и надвор од должноста. Според некои научници, харизматичното и трансформациското лидерство претставува промена на акцентот од финансиски капитал на човечкиот капитал. Тоа е лидерска филозофија во која размислувањето за стратегијата, структурата и системи се заменуваат со цел, процес и размислување на луѓето, односно "целно лидерство."⁶²

За да се направат посуштински и посистематски промени во организацијата, потребна е токму улогата на харизматичното лидерство во современите услови на менаџирање. Таа мораше да произведе резултати кои не само што ќе бидат задоволителни за топ менаџментот, туку, исто така и за очекувањата на другите. Многу анализи покажуваат дека лидерството е позитивно поврзано со посакуваните организациски резултати.⁶³

За да им се врати конкурентната предност, организациите ќе мора да направат многу повеќе отколку да ја подобрат ефикасноста и да ја заострат контролата, тие ќе треба суштински да го променат начинот на кој го водат бизнисот. Ова би значело трансформација на системи, кои биле во место со години, менување на цврсто воспоставената култура, како и менување на однесувањето, кои долго време биле наградувани со успех.⁶⁴

Создавање на дијалог, заедничка визија и заедничките заложби да се овозможат ефективни организациски промени.⁶⁵

⁶² Robert N. Lussier, Christopher F. Achua.,(2010). Leadership: Theory, Application, and Skill Development, South-Western/Cengage Learning, p.329

⁶³ Wang, G., Oh, I., Courtright, S. H., and Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group and Organization Management*, 36, 223–270.

⁶⁴ Jay A. Conger., and Beth Benjamin.,(2000).Building Leaders, How Successful Companies Develop The Next Generation

⁶⁵ Ibid

1. Ориентација кон долна линија;
2. Пренесување на релевантни сознанија кои можат веднаш да се применат;
3. Градење на тимови на лидери и лидери на тимови;
4. Дисеминација на лидерството во организацијата;
5. Обезбедување механизми и можности за саморазвој;
6. Усогласување на системите за управување и поддршка за да се промовира и зајакне тековниот развој на лидерство.

Развојот и улогата на лидерството во современи услови на менаџирање служи за двојна цел: тој ги гради клучните способности, а истовремено и постигнување на бизнис потреби во вистинско време.⁶⁶

⁶⁶ Ibid

ГЛАВА ТРЕТА: ПРИНЦИПИ, ВЕШТИНИ И СТИЛОВИ КОИ СЕ ПРИМЕНУВААТ ВО ХАРИЗМАТИЧНОТО ЛИДЕРСТВО

ПРИНЦИПИ

“Кога станува збор за харизмата, крајната линија е другото мислење. Лидерите кои се грижат за другите и нивните проблеми пред да мислат на себе покажуваат харизма.”

John C. Maxwell

Постојат бројни дефиниции и теории за ефективно лидерство. Секој лидер, особено харизматичниот избира своја единствена формула за успех, но сепак постојат клучни принципи коишто секој лидер треба да ги знае. Тие се претставени во следнава табела:

Табела 3.1: Принципи на харизматичниот лидер⁶⁷

Table 3.1: Principle of charismatic leadership

1. Лидерството е однесување, а не позиција
2. Најдобар начин да се влијае е преку поставување на пример
3. Лидерство значи да се влијае
4. Лидерството е стремеж кон визија, а не кон пари
5. Активностите да зборуваат погласно во споредба со зборовите
6. Флексибилноста да се осврнува на однесувањето, а не на вредностите
7. Лидерството е за луѓето
8. Во ред би било да се признаат сопствените грешки
9. Постоење на единство
10. Секогаш да постои простор за раст

⁶⁷http://www.huffingtonpost.com/anush-kostanyan/10-principles-of-effective-and-authentic-leadership_b_5686841.html

Заради подобро согледување на нивната суштина, овие принципи, ќе бидат посебно елаборирани.

1. Лидерството е однесување, а не позиција

Лидери се оние кои ја преземат одговорноста за донесување на одлуки и донесување промена. Лидери се оние кои ги поттикнуваат луѓето да го откријат и користат својот најголем потенцијал. Луѓето се оние кои треба да го изберат својот лидер, но како ќе го прават тоа? Тие ќе оценат според однесувањето, ставот и активностите на лидерот. Доколку некој сака да биде вистински лидер, тогаш тој треба да се однесува и да дејствува како лидер, како и да креира подобра реалност.

2. Најдобар начин да се влијае е преку поставување на пример

Секој лидер сака да го добие најдоброто од својот тим. Постои совршена ориентација се додека постои потреба за развој. Но, тука има една едноставна вистина. Наместо тој да кажува на неговите членови од тимот што да прават, треба да им покаже со својот пример. Тие го следат секој негов момент, практикуваат она што лидерот проповеда, а резултатите ќе бидат на завидно ниво. Особено во тешки моменти, кога можноста да се откажат е многу голема, лидерот треба да биде оној кој ќе се соочи со пречките преку доверба и решителност кон успехот. Така, тој ќе биде сигурен дека и тие ќе го направат истото и ќе застанат на негова страна. Тој треба да биде добар пример за своите вработени. Тие не треба само да го слушнат она што тој од нив го очекува да го направат, туку исто така и да го видат. “Мора да направиме промена што сакаме да ја видиме” - Махатма Ганди.

3. Лидерство значи да се влијае

Доколку размислиме за најголемите лидери во историјата и за тоа која работа им била заедничка, ќе видиме дека сите тие направиле влијание. Лидерството не е само поставување на цели и нивно ефикасно постигнување со тимот. Лидерството не е само брилијантно јавно говорење и поседување на големи комуникациски вештини. Доколку еден лидер сака да биде автентичен, особено да биде лидер со харизма треба да има уникатен придонес за благосостојбата на општеството. Тој треба да направи позитивна промена.

4. Лидерството е стремеж кон визија, а не кон пари

Без визија, активностите на лидерот се безначајни. Секој човек може да биде многу ангажиран при спроведување на различни задачи, но клучот е да се посвети време и енергија кон остварување на сопствената визија. Визијата е онаа што ги инспирира луѓето да преземат акција и да одат напред. Лидерот треба да ја открие неговата единствена визија, да ги координира сите негови активности во тој правец и да го инспирира секој член од тимот со таа визија.

5. Активностите да бидат погласни во споредба со зборовите

Не е тајна дека многу зборување, а помалку дејствување немаат никаква врска со ефикасноста. Врз луѓето многу повеќе има влијание она што го гледаат во споредба со она што го слушаат. Значи, лидерот избира акција. Тој не го троши залудно своето време, туку реализира планови, а тоа сигурно дека другите ќе го видат.

6. Флексибилноста да се осврне на однесувањето, а не на вредностите

Во зависност од околностите, лидерот може да избере различен стил на лидерство или комуникација. Флексибилноста е навистина ефикасна карактеристика, но доколку таа не влијае врз неговите вредности. Секоја негова одлука, без разлика на ситуацијата, мора да се базира на неговиот систем на вредности. Се додека неговите активности се водени од вредноста, лидерот ќе ја ужива довербата и почитта од луѓето околу него.

7. Лидерството е за луѓето

Лидерството значи комуникација, влијание и ангажирање. Комуникациските вештини се основа за ефективно лидерство. Лидерот постојано ги подобрува односите со луѓето и затоа очекува неверојатни резултати.

8. Во ред би било да се признаат сопствените грешки

Доколку секогаш е направено се совршено, лидерот би ја изгубил способноста да анализира и подобрува. Грешките се доказ дека нешто е работено. Лидерот нема да биде полош доколку си ги признае грешките. Со тоа, само ќе покаже дека е доволно мудар и дека учи од сопственото искуство.

9. Постоење на единство

Тимот е некако и најважниот ресурс за секој лидер. Затоа лидерот треба да го вклучи својот тим и да ја посвети својата енергија грижејќи се секојдневно за негово единство. Се додека неговиот тим е единствен, ништо не може да застане на патот кон успехот. Лидерот треба да биде сигурен дека сите луѓе од неговиот тим се сметаат себеси како членови на едно силно и обединето семејство.

10. Секогаш да постои простор за раст

Од посебна важност е да се напомене дека задоволството на лидерот треба да биде чувство на краток рок. Животот ќе стане бескорисен без постојано подобрување. Ова не значи дека лидерот не треба да го цени она што го има, туку дека треба да биде благодарен за сето она што го постигнал и да се обиде да направи уште малку повеќе.

ВЕШТИНИ

Харизматичните лидери се визионери и дека тие имаат истакната способност да инспирираат со комуницирање на јасна порака која ги обединува и мотивира луѓето да дејствуваат. Тие се експерти во својата област, но нивната уникатна моќ доаѓа од присуството, шармот и смислата на остварување. *Харизмата* е крајна вештина на големото лидерство, одличниот менаџмент и на тимот со високи перформанси.

House истакнува дека харизматичниот лидер ги има следниве однесувања: артикулирање на привлечна визија, нагласување на идеолошките аспекти на работата и обезбедување на идеолошки објаснувања, комуникација за очекувања со високи перформанси, нагласување на колективен идентитет, изразување уверување дека подредените можат да ги постигнат, моделирање на однесување со пример и самодоверба⁶⁸.

Често, кога се зборува за харизматичното лидерство се нагласува за природата на харизмата. Иако навидум може да изгледа дека харизмата е "природен" квалитет и може да се има или не, реалноста е дека многу харизматични квалитети можат да се научат и да се зајакнат.

⁶⁸ House, R.J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. *Leadership: the cutting edge*, p. 189-207.

Joyce Newman, претседател на Newman Group, изјавил во интервју за Forbes, "Ние не се родивме харизматични - ние се подобрувавме на многу начини". Исто така, тој истакна: да станеш харизматичен е "процес на обиди и грешки" и "еднаш да имаш харизматичен статус, можеш да го изгубиш".

Постојат оние кои веруваат дека харизмата е вродена и не можат да бидат обучени од некого. Тие тврдат дека оние без харизма не се "надвор од лидерската патека", туку се движат само побавно и на повеќе предизвикувачка патека. Сепак, постојат и оние кои веруваат дека харизма може да се развива или подобрува. Неколку од квалитетите на харизматичните лидери опишани во ова глава можат да се подобрат. На пример, можно е преку обука да се подобрат комуникациските вештини, да се изгради самодоверба и да научат техники за да ги инспирираат и поттикнат другите.

Градењето на харизматичен лидер подразбира и користење на некои поими, односно изрази, како на пример⁶⁹:

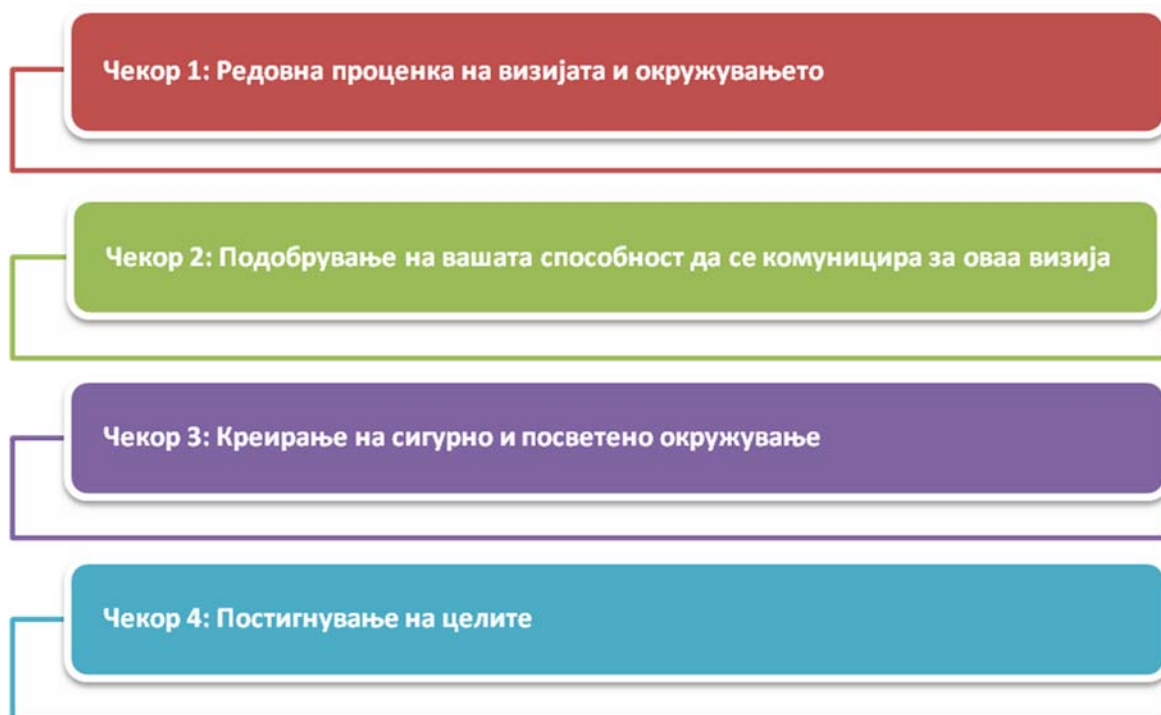
- 1) *Метафори, компарации, и аналогии*: лидерот треба да ја направи пораката полесно да се разбере и да се помни; треба да и помогне на публиката да се поврзе со неговата порака.
- 2) *Приказни и анегдоти*: лидерот треба да ја направи пораката поатрактивна, за да може публиката емотивно да се поврзе со него.
- 3) *Контрасти*: лидерот треба да направи јасно што не сака и што не му е од значење. Во спротивното, ќе се постигне обратен ефект.
- 4) *Реторички прашања*: лидерот треба да охрабри ангажираност и подлабоко размислување за неговата порака.
- 5) *Три главни точки*: лидерот треба да ја направи пораката повеќе да се запомни со одвојување на три главни точки. Три работи се лесно да се запомнат и да формираат модел или чувство на комплетност.
- 6) *Изразување на морално убедување*: лидерот треба да воспостави кредибилитет преку ослободување на карактерот, со што ќе и помогне на публиката да се идентификува со него. На пример, да се нагласи влијанието или да се потенцира врската со вредностите на компанијата.

⁶⁹ <http://www.quickbase.com/blog/master-these-12-skills-to-become-a-charismatic-leader>

- 7) *Изразување на чувствата на групата*: лидерот треба да покаже емпатија со изразување на она што секој чувствува.
- 8) *Поставување на високи цели*: лидерот треба да ја зголеми можноста и мотивацијата преку она што секој навистина сака. Просечните цели не се инспиративни.
- 9) *Пренесување доверба дека целите може да се постигнат*: лидерот треба да инспирира доверба кај другите и да пренесе сигурност дека визијата може да се постигне
- 10) *Анимиран глас* (невербална комуникација): лидерот треба да варира со гласот и да користи паузи за да се нагласат клучните точки, да се изразат соодветните емоции (тага, среќа, возбуда, изненадување), заедно со самата порака.
- 11) *Изрази на лицето* (невербална комуникација): контактот со очите е најуспешна вештина. Да се поддржи комуникацијата визуелно и да се покажуваат емоциите преку насмевка, намуртеност.
- 12) *Гестови* (невербална комуникација): да се даде сигнал за да се зајакне пораката. На пример, мавтање со рака, поентирање, или дури и удар на маса може да го фокусира вниманието.

Во својата книга од 1989 година “Харизматично Лидерство: Зад мистиката на исклучително лидерство”, Jay Conger предложил модел во четири чекори за харизматично лидерство. Моделот е добар водич за секој оној кој сака да ги подобри своите карактеристики на харизматичен лидер. Еве ги чекорите: ⁷⁰

⁷⁰ <https://www.cleverism.com/charismatic-leadership-guide/>



Слика 3.1: Модел во четири чекори за харизматично лидерство⁷¹

Figure 3.1: Four-step model for charismatic leadership

• **Чекор 1:** *Редовна проценка на визијата и окружувањето за да се постигне истата:* Прво, треба да се создаде визија, која одговара на тековното окружување. Доколку лидерот сака да знае каде се движи компанијата и каде би можела да се движи истата со новата визија, тогаш тој мора да врши постојана проценка. Тој, мора да ги разбере различните делови правејќи ја визијата реална, како што е на пример каков тип на вработени се потребни, кон што мора компанијата да се фокусира и кој би можел да помогне во организацијата. Откако еднаш ќе се формулира визијата и рамката за остварување на истата, тој треба да се осврне и на другите работи. Потребно е да се има јасна проценка на окружувањето и да се биде сигурен дека визијата е реална. Секогаш треба да се води сметка како да се оствари целта, дури и ако треба и да се преземаат позитивни промени за тоа.

• **Чекор 2:** *Подобрување на способноста за комуницирање за остварување на поставената визија:* Лидерот треба да биде во можност да ја артикулира сопствената визија на подредените и другите засегнати страни на

⁷¹ Прилагодено според авторот

јасен и концизен начин. Горенаведените карактеристики треба да дадат совети за подобрување на комуникациски вештини. Во тој поглед, постојат две други стратегии кон коишто треба да биде фокусиран и тоа: да побудува мотивацијата и да користи убедлив јазик.

Со цел подредените да ја прифатат поставената визија, треба да се пронајде она што ги мотивира за да се извршат потребните задачи. Треба да се знае дека во една организација, кај различни луѓе може да се најдат различни мотиви. На пример, идејата за поголема моќ може да се појави кај средното ниво на менаџмент. Од друга страна, вработените со помала мотивација и амбиција како мотивација може да ја сметаат визијата за финансиска добивка. Употребата на јазикот мора да биде убедлива. Доколку се разберат мотивациите на луѓето тоа може многу да помогне, но исто така ќе треба да се користи и улогата на пример за инспирација на другите да дејствуваат. Правилното однесување, може да дејствува како моќен мотиватор за подредените.

• **Чекор 3: Креирање на сигурно и посветено окружување:** Принудата не е ефикасен дел од харизматичното лидерство. Наместо тоа, харизматичниот лидер треба да се фокусира на градење на односи, кои се базирани на доверба. Ова може да доведе до создавање на окружување каде подредените се инспирирани да работат напорно кон целите. Лидерот треба да биде способен да обезбеди одржлива визија. За да биде одговорен за постапките на организацијата, харизматичниот лидер треба да биде подготвен да преземе ризик и да покажат високо ниво на експертиза. Тоа ќе му помогне да се создаде поголема доверба, не само во неговата визија, туку исто така и кај самиот себе.

• **Чекор 4: Постигнување на целите:** Последниот чекор за остварување на визијата е користење на тактика на харизматичното лидерство. Ова подразбира улога на модел - пример и зајакнување на своите подредени. Харизматичното лидерство обезбедува идеи и алатки за да ги водат луѓето, но тоа, исто така, подразбира и разлики во одредени ситуации. Затоа, клучот е во остварување на визијата, а не ригидни правила.

Сигурно досега сте запознале луѓе кои ве фасцинирале само со своето присуство и кои со својата харизма влијаеле врз другите, без каков и да е напор. Еве неколку корисни совети *како да се преферира харизматично лидерство*,

коишто ќе помогнат како да се влијае врз луѓето и како да се инспирираат во современи услови на менаџирање:

- 1) *Подгответе се:* Нема да може да се влијае на другите доколку една личност се срами или е загрижена додека зборува. Потребно е да се погледнат неколку клучни поенти од претходно подготвена презентација непосредно пред средбата или јавниот настап. Исто така, нема да може да се влијае доколку во говорот недостасува страст, смисла за хумор, или било кој друг елемент што би ја одиграло улогата на емотивна нота. Доколку личноста е премногу строга и воздржана, без оглед на професионалноста, тогаш веројатноста е многу мала за да се зближи со другите.
- 2) *Демонстрирајте ентузијазам:* Харизмата во голема мера зависи од јазикот на телото. Држењето и ставот треба да зрачат со ентузијазам. Посебно внимание треба да се обрне на положбата во која личноста се чувствува удобно, на техниките на дишење за да изгледа посигурно и на контактот со очите. Треба да се има предвид дека при подгрбавено држење, харизмата ја снеммува дури и личноста да е една од најпознатите соговорници.
- 3) *Бидете вистински:* Доколку не е потребно да се раскажуваат шеги или приказни, подобро е да не се прави тоа. Доколку се имитира стил, којшто пак не е својствен за личноста само ќе се поткопа довербата во себе. Исто така, не е пожелно да се користат и непотребни фрази.
- 4) *Практикувајте:* Можеби звучи чудно, но практикувањето и преферирањето на харизматичноста има ефект. Може значително да се зголеми сопственото влијание и привлечност преку редовно нивно практикување.

Вештините на лидерот имаат директно влијание врз ефективната ангажираност на вработените. Ова е важно затоа што тие допринесуваат за конкурентна предност на бизнисот. Нивоата на ангажираност на вработените можат да бидат во корелација со перформансите, па дури и уште поважно, подобрените ангажмани се во корелација со подобрените перформанси.

Ангажираноста се однесува на воспоставување на взаемно почитување на работното место за она што вработениот може да се направи и она што тој

може да биде. Станува збор за тоа како бизнисот ги вреднува вработените и како вработените го вреднуваат бизнисот.

Пеформансите на лидерот имаат значително влијание врз организациските перформанси, но исто така и вештините како што се управување со луѓе, стратегија и планирање, буџетирање и управување со ризикот можат да ја трансформираат среќата на една организација.⁷²

СТИЛОВИ

Howell разликува персонални харизматични лидери и социјализирани харизматични лидери⁷³. Howell и Avolio оваа разлика ја сметаат во однос на моделите на комуникација⁷⁴.

- *Персоналните харизматични лидери* се разликуваат во тоа што тие самите или другите гледаат на нив како единствени на власт, со посебни таленти и насоки. Персоналните харизматични лидери ја користат моќта само за лична корист, за промоција на својата лична визија, одржуваат еднонасочна комуникација и се потпираат на поволни надворешни морални стандарди за да ги задоволат сопствените интереси. Персоналниот харизматичен лидер е оној кој поседува доминантност и нарцисоидност. Овој лидер е експлоататорски, нерамноправен и самовозвишен. Тој тежнее кон целите и промовира чувството на послушност, зависност и потчинетост на следбениците. Наградите и казните се користат за да се манипулираат и контролираат следбениците, додека пак информациите се ограничени и се користат за зачувување на сликата за безгрешност на лидерот или преувеличените надворешни закани за организацијата.

- *Социјализираните харизматични лидери*, покрај можноста да зборуваат на начин што ги поврзува со следбениците, тие се добри соработници, со капацитет да слушаат и да ги вклучат следбениците во усогласување на

⁷² Department for Business, Innovation and Skills.,(2012).A summary of the evidence for the value of investing in leadership and management development., p.12

⁷³ Howell, J. M. (1988). Two faces of charisma: Socialized and personalized leadership in organizations. San Francisco: Jossey-Bass.

⁷⁴ Howell, J. M., and Avolio, B. J. (1992).The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation? Academy of Management Executive, 6(2), 43–54.

целите и постигнување на заедничка визија. Овие лидери употребуваат моќ, ја усогласуваат својата визија со потребите и аспирациите на следбениците, одржуваат отворена и двонасочна комуникација и се потпираат на моралните стандарди. Социјализиран харизматичен лидер е оној кој поседува рамноправност, само-трансцедентност и овластеност. Тој тежнее кон целите на организацијата и промовира чувството на овластување, личен раст и еднакво учество на следбениците. Наградите се користат за да го зајакнат однесувањето кое е во согласност со визијата и мисијата на организацијата. За нив се вели дека имаат работни групи кои се карактеризираат со поголема кохезија и се тимски ориентирани.

- Bruce Avolio и William Gardner дефинирале и трет стил на харизматичен лидер, *драматичен харизматичен лидер*⁷⁵. Овој лидер развива харизма и гради врски со своите следбеници како актерот со публиката. Драматичниот харизматичен лидер ги вежба своите вештини, интеракции и одлуки со цел да се покаже ефикасен. Тој го гледа светот како сцена, а тој е главниот лик⁷⁶. Во пракса, драматичниот харизматичен лидер може да биде или персонален или социјализиран.

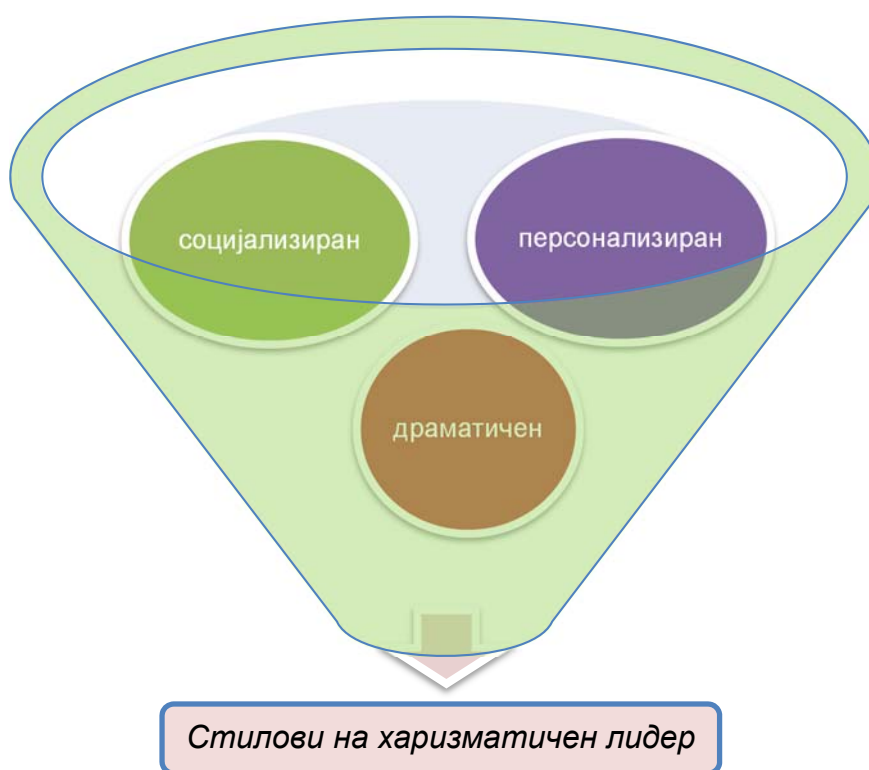
Howell и Avolio сметаат дека персоналните и социјализираните харизматични лидери се разликуваат во неколку аспекти⁷⁷. Персоналните харизматичните лидери се карактеризираат со силни моќни потреби, авторитаризам, себично однесување, како и експлоатација на другите и не ги имаат предвид правата и чувствата на другите. За разлика од нив, социјализираните харизматични лидери имаат тенденција да служат на колективниот интерес, без да бидат мотивирани само од личниот интерес, ги зајакнуваат нивните следбеници и ги имаат предвид нивните чувства и права.

И двата стила на лидери се *признати по нивните квалитети*, но нивните врски со следбениците се разликуваат. Во ефективната врска лидер-следбеник, следбениците го одржуваат нивниот лидер одговорен, а лидерот им овозможува да ги развијат своите лидерски вештини.

⁷⁵ Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective, 23(1), 32-58.

⁷⁶ Bennis, W. (2000). *Managing the dream: Reflections on leadership and change*. Cambridge, MA: Perseus Books.

⁷⁷ House R. J. and Howell, J. M., (1992). Personality and charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 3, 81-108.



Слика 3.2: Стилови на харизматичен лидер⁷⁸

Figure 3.2: Styles of charismatic leadership

Социјализираниот харизматичен лидер ја прифаќа одговорноста да им овозможи на следбениците да ги развијат своите лидерски вештини. Во неефективната врска, следбениците гледаат на лидерот како спасител, а лидерот не го охрабрува независното размислување или поттикнување на следбениците да ги развијат своите лидерски вештини. Ова е карактеристика на врската на персоналните харизматични лидери со следбениците.

За харизматичното лидерство се смета дека е најнеефективниот лидерски стил со кое се постигнуваат резултати преку пристап на заведување со којшто се ангажираат и стимулираат вработените. Со способноста на харизматичното лидерство секоја фирма или организацијата може да одговори на предизвиците во иднина.

⁷⁸ Прилагодено според Авторот

КОНТИНУИРАНО ОСПОСОБУВАЊЕ НА ЛИДЕРОТ ВРЗ ПРИНЦИПИТЕ НА ТРАЈНИ ВРЕДНОСТИ (упорност, амбициозност, интелигенција)

Преферирањето на харизматично лидерството со високи трајни вредности, како посебна активност е релативно нов научен феномен од аспект на менаџирањето на различните форми на бизнис организации. Затоа, денес харизматичното лидерство го привлекува вниманието на се повеќе нови истражувачи. Факт е, дека харизматичниот лидер со својот вредносен систем кој тој го поседува е еден од најважните компоненти кој позитивно се ефектуираат врз однесувањето на вработените во одредени организации. Сето ова допринесува за создавање на организација со високи морални и етички вредности, којашто ќе претставува модел на организација заснована на харизматичен лидерски пристап. Имено, постигнување на целта е резултат на условите во организацијата кои ги создава харизматичниот лидер, во кои од една страна се остварува мисијата и визијата на организацијата, а од друга страна се развива континуирано оспособување на лидерот врз принципите на трајни вредности.

Затоа денес, на преферирањето на харизматичното лидерство може да се гледа како на систем со трајни вредности. А ваквиот систем на вредности и однесување на лидерот треба да биде прифатено од неговите следбеници. Ова не упатува на фактот дека вредностите на харизматичниот лидер најмногу се одредени од неговите способности, амбициите, упорноста и интелигенцијата. Што се однесува до интелигенцијата, таа е важна, но како самостојна алатка за лидерството таа нема продорно значење. Интелигенцијата доаѓа во многу форми; таа не е ограничена само на менталниот капацитет. Постојат и други "интелектуални" фактори коишто можеби се уште поважни за работата и животот на лидерот. Станува збор за пет интелигенции на лидерот: мудра, карактерна, социјална, духовна и емоционална интелигенција.⁷⁹

Всушност, кога еден лидер со харизма изградил позитивен систем на вредности тогаш тој самиот се издвојува од останатите личности, а со тоа во исто време извршува и силно влијание врз неговите следбеници. Оттука,

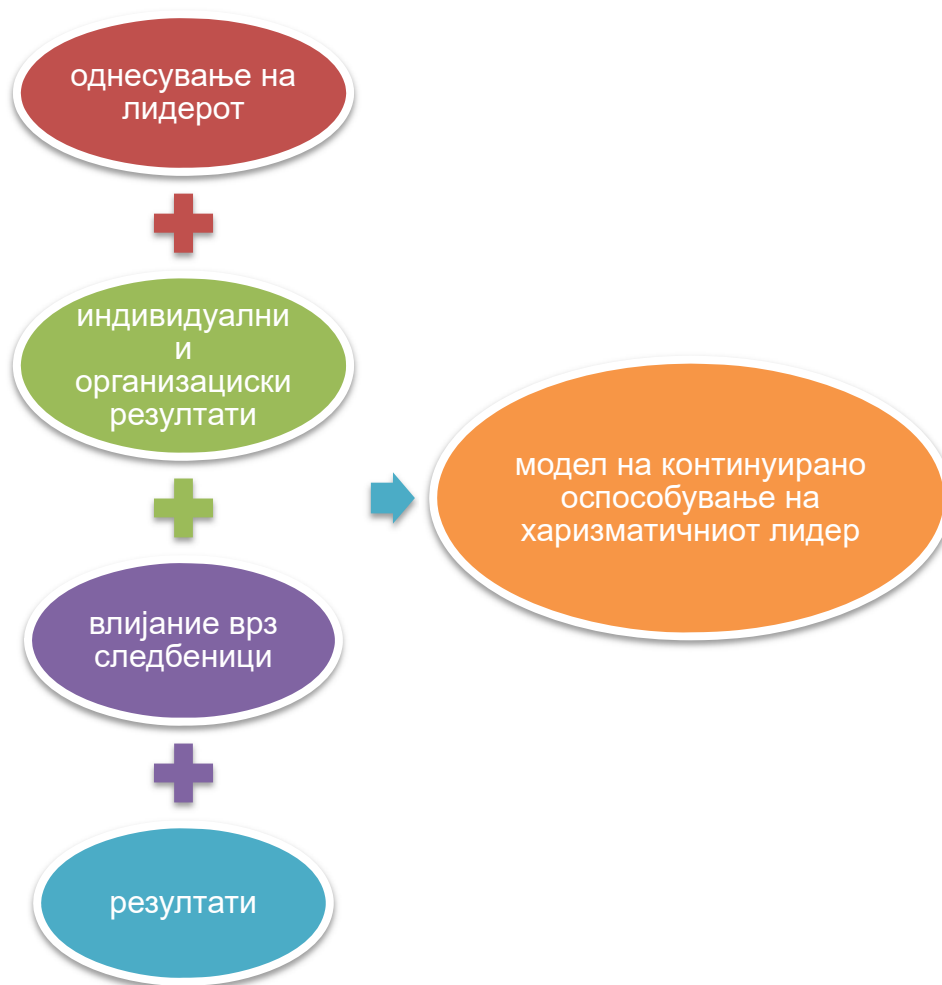
⁷⁹ Joel Garcia.,(2012). Leadership Intelligence: The Four Intelligences of a Leader, Leadership Advance Online– Issue XXII

харизматичниот лидер предизвикува ентузијазам и посветеност кај следбениците со артикулирање на една огромна визија преку зголемување на довербата кај следбениците за постигнување на истата. Припишувањето на харизма на лидерот е поверојатно доколку визијата и стратегија се иновативни и доколку лидерот зема личен ризик истите да ги промовира. Други особини и вештини како што самодоверба, силно убедување, самоувереност, способност за зборување и драматичен талент се исто така релевантни за припишувањето харизма, но уште поважно е визијата на лидерот да биде релевантна на потребите на следбениците.

Во контекст на ова, потребно е континуирано оспособување на харизматичниот лидер врз принципите на трајни вредности. За оваа цел, јасна слика ни дава моделот на континуираното оспособување на харизматичниот лидер, којшто се темели врз принципите на трајни вредности. Моделот содржи четири компоненти⁸⁰:

1. Однесување на лидерот;
2. Индивидуални и организациски карактеристики;
3. Влијание врз следбениците и работни групи;
4. Резултати.

⁸⁰ Danuta Diskiene PhD, Leader-Follower Relationship Behaviors: Who is a Gatekeeper to Leadership Outcomes?, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol 5 No 9, May 2014



Слика 3.3: Модел на континуирано оспособување на харизматичниот лидер

Figure 3.3: Model of continuous improvement of charismatic leadership

1) Однесување на лидерот: Лидерот креира визија, утврдува очекувања со високи перформанси и покажува доверба во себе и колективна способност за остварување на визијата. Лидерот моделира преферирани вредности, карактеристики, верувања и однесувања потребни за остварување на визијата.

2) Индивидуални и организациски карактеристики: Упорност, амбициозност и интелигенција и организациска култура.

3) Влијание врз следбениците и работните групи: Зголемување на внатрешната мотивација, зголемување на идентификација на лидерот со организацијата, зголемување на кохезија меѓу членовите на групата, зголемено самопочитување, самоефикасност, зголемена улога на пример на харизматичното лидерство.

4) Резултати: Лична посветеност на лидерот и визијата, самопожртвувано однесување, организациска посветеност, задача со потполна смисла и задоволство, зголемување на перформансите на групата и организација.

Постојат и неколку стратегии за стекнување или подобрување на некој од харизматичните квалитети.⁸¹

Имајќи ги предвид принципите на трајни вредности, лидерите работат за да постигнат две основни цели⁸²: да ги реализираат стратегиите или решенијата за надминување на организациските предизвици и да ги имплементираат истите ефикасно и ефективно.

СОГЛЕДУВАЊЕ НА УСПЕШНИТЕ ФИРМИ КОИ КОРИСТЕЛЕ ХАРИЗМАТИЧНО ЛИДЕРСТВО

Харизматичните лидери се клучните личности во одредена фирма на бизнис организација, главни фактори, иницијатори, креатори и одговорни за целата деловна политика во самата организација. Затоа, потребно е тие да се одликуваат со посебни квалитети кои ќе им овозможат да бидат идеализирани од другите. Нивниот пример на *однесување*, заедно со нивната способност и инвенција треба да ги одредат целите дефинирани во самата организација, за да може таа да биде успешна и во континуитет да напредува и да се подобрува.

Напредокот и подобрувањето секогаш бараат промена. Промените можат да се случат од многу различни причини, како што се⁸³:

- Предизвиците на раст или пад со коишто се соочува со една организација;
- Промена на глобалните пазари;
- Промени во стратегијата;
- Технолошките промени;

⁸¹ Robert N. Lussier, Christopher F. Achua.,(2010) Leadership: Theory, Application, and Skill Development, South-Western/Cengage Learning, p.345.

⁸² Jay A. Conger., and Beth Benjamin.,(2000).Building Leaders, How Successful Companies Develop The Next Generation

⁸³ David R. Kolzow, PhD., (2014). LEADING FROM WITHIN: Building Organizational Leadership Capacity., p.226

- Конкурентни процеси, вклучувајќи и добивање на соодветни финансиски средства;
- Притисок за да се развијат нови клиенти и потрошувачи;
- Промена на економското окружување.

Лидерите играат важна улога за време на обидот на организацијата да прифатат промена. Лидерство е од суштинско значење за спроведување на промената, посебно во период кога организацијата е најнестабилна. Тогаш постои конфузија, страв, губење на правецот, намалување на продуктивноста, како и недостаток на јасност во врска со натамошните насоки и очекувања. Тоа може да биде период на високи емоции, вработените да тагуваат за она што е изгубено и првично не може да се погледне кон иднината.

Во овој период, ефективниот лидер треба да се фокусираат на две работи. Прво, да ги разбере и потврди чувствата и конфузијата на вработените. Второ, лидерот мора да работи со вработените за да започне креирање на нова визија за промени на работното место, како и да им помогне на вработените да ја разберат насоката на иднината. Затоа, ефикасниот лидер знае како да се приклучи на реалноста на промени во обид на организацијата успешно да се движи во иднината.

Секако, успешниот лидер дава право на своите членови доброволно да го прифатат предизвикот на обезбедување на иднина за себе и за организацијата којашто ја претставуваат. Лидерите се најдобри кога тие ги повикуваат другите да се соочат со авантурата на брзо менување на условите.⁸⁴

Оттука, преферирањето на харизматичното лидерство е поврзано со неговата лична улога и работни задачи насочени кон исполнувањето на зацртаните цели во соодветната организација. Исто така, преферирањето на харизматичното лидерство се однесува и на неговите следбеници со кои треба да гради квалитетни меѓучовечки односи. А во конкретниот случај, правилното поврзување на визијата, интеграција на организацискиот систем и преферирањето на сопственото знаење за поставување на нови предизвици и откривање на нови алтернативи ќе овозможат создавање на услови за ефикасно реализирање на тие зацртаните цели. Имено, специфичноста и комплексноста

⁸⁴ David R. Kolzow., (2014). Leading From Within: Building Organizational Leadership Capacity., p.227

на одредена форма на бизнис организација ја налага потребата од преферирање на харизматично лидерство, кое ќе овозможи создавање на позитивен амбиент, а во реалноста се согледуваат како успешни фирми..

Харизматичните лидери постигнуваат повисоко ниво на перформанси преку стимулирање на начин на размислување на креативност, иновација и раст, како и со обезбедување на насоки, управување и менаџмент, а со тоа постигнување на успех во фирмата или организацијата. Исто така, овие лидери градат повисоко ниво на ангажираност преку промена на фокусот во рамките на својот тим или организација од личен интерес кон заеднички интерес. Најбрзиот начин да се изгради високо ниво на ангажираност на работната сила е преку развивање на харизматичниот потенцијал на лидерскиот тим. Со ваквиот начин на користење на харизматично лидерство се доаѓа до реализација на успешна фирма. Со сето ова тие овозможуваат полесно и побрзо спроведување на иницијативите за промени преку поттикнување на соработка и поттикнување на чувство на припадност на лидерскиот тим. Примерите подолу ќе го претстави карактеристиките на харизматичните лидери и идеите на моделот на еден опиплив начин.⁸⁵

Како добар пример за харизматичен лидер во светот на бизнисот е Jack Welch. После неговото дипломирање, тој работел како хемиски инженер во GE во 1960 година. Во 1981 година, тој стана најмладиот извршен директор на компанијата. Неговиот пристап кон својата позиција како главен извршен директор бил преку создавање на лични и значајни односи. Тој се сретнал со вработените и клиентите за да разговара со нив и да создаде позитивна атмосфера. Сепак, неговиот харизматичен стил на лидерство не значи дека тој избегнувал да работи кон визијата. Тој не се двоумел да ги намали трошоците, дури и ако тоа значи отпуштање на вработени, бидејќи неговата крајна визија била создавање на вреден и почитуван бизнис. Тој сакал да се создаде организација која ќе ги победи своите ривали, а со цел да го направи ова, тој морал да отстрани се што е на просечно ниво во неговата компанија. Иако ова значело дека и некои вработени морале да си одат, тоа, исто така, значело и подобрување на комуникацијата во компанијата и нејзиниот развој.

⁸⁵ <https://www.cleverism.com/charismatic-leadership-guide/>

Друг пример на високо харизматичен лидер во светот на бизнисот е покојниот Steve Jobs⁸⁶. Тој бил успешен и убедлив, придобил луѓе на кои тој навистина не им се допаднал, но сепак продолжиле да работат за него. Тој јасно истакнал силна и убедлива визија. Сакал посебно дизајнирани производи и затоа често го принудувал тимот на дизајнирање за да го постигне тоа. Тој постојано ги споменувал неговите клучни цели и идеи во скоро сите негови говори за да ги осигура сите во компанијата дека ја знаат визијата. Исто така, тој не применувал една тактика на комуникација со неговите подредени. Тој ја менувал неговата реторика и фигуративниот јазик според публиката. Исто како што харизматичниот лидер го наоѓа вистинскиот мотив за неговите следбеници да учествуваат во визија, тој бил во можност да насети што сака народот од него.

⁸⁶ <https://www.cleverism.com/charismatic-leadership-guide/>

ГЛАВА ЧЕТВРТА: ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ

Во современото деловно окружување, голем дел од истражувањата укажуваат на харизматичното лидерство како на едно од современите видови на лидерство значајно за зголемување на деловните постигнувања на една организација.

Претходно обработените теоретски аспекти на харизматичното лидерство, на неговите карактеристики, принципи, вештини и стилови што се применуваат се поткрепени и надополнети со емпириско истражување, коешто ја прикажува реалната состојба во секојдневното работење на организациите.

Заради согледување на реалните состојби со раководењето во организациите и при тоа дали се применува харизматично лидерство во раководењето, се направи и ова емпириско истражување.

МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

За да постигнеме поголема прецизност, во овој научно-истражувачки труд користевме соодветна методологија со аргументирање на оправданоста, предметот и целите на истражувањето, потоа се постави една основна и четири помошни хипотези, како и објаснување на методите што ќе се користат за собирање и обработка на добиените податоци.

ОПРАВДАНОСТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Оправданоста на ова истражување произлегува од самиот факт што преку скенирање на моменталната состојба на неколку организации, може да се согледа како харизматичното лидерство претставува движечка сила во организацијата, коешто преку јасна визија и стратегија води кон постигнување на нејзините главни цели и создава морална и мотивирачка клима кај своите следбеници.

Харизматичното лидерството претставува ефективно средство за мотивација на подредените, избор на ефективен канал за комуникација и решавање на најразлични проблеми и конфликти во организацијата.

Оттука, можеме да воочиме дека во целост се оправдани нашите истражувачки напори насочени кон согледување на улогата и значењето што ги има харизматичното лидерство во современи услови на менаџирање со организациите.

ПРЕДМЕТ И ЦЕЛ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Предмет на ова теоретско и емпириско истражување претставува препознавањето на харизматичниот лидер во современи услови на менаџирање, како и ефикасноста и ефективноста во извршување на задачите од страна на вработените. Во овој научно-истражувачки труд посебно внимание се обрнува на идентификување на личните карактеристики на харизматичниот лидер, кои му овозможуваат негово соочување со сите предизвици во борбата со конкуренцијата.

Основна цел на ова истражување е согледување на влијанието на раководењето, односно оформување на мислење дали се применува харизматично лидерство во истражуваните претпријатија и дали постои задоволство од раководењето кај испитуваните вработени.

ХИПОТЕТИЧКА РАМКА

ОСНОВНА ХИПОТЕЗА

Основната хипотеза на емпириското истражување се заснова на тврдењето дека *примената на харизматично лидерство во раководењето со организациските субјекти овозможува поголема мотивираност на вработените, а со тоа и постигнување на подобри резултати во работењето.*

ПОЕДИНЕЧНИ ХИПОТЕЗИ:

- Доколку менаџерот се одликува со вистински способности (знаење, визија, пријатен однос со вработените, комуникативност и правичен став кон сите вработени и во неговото раководење преферира современи стилови на лидерство како што се харизматично и трансформациско лидерство, сигурно дека доволно ќе бидат мотивирани вработените.
- Доколку менаџерот преферира правичен однос кон сите вработени тогаш во организацијата ќе владее пријатна работна атмосфера
- Доколку менаџерот континуирано се надоградува и образува тогаш ќе се овозможи поуспешно работење во организацијата
- Доколку во работната организација постојат односи на взаемно почитување и разбирање тогаш тоа ќе влијае позитивно врз остварување на главните цели на организацијата

МЕТОДИ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Ефективните методи на истражување се алатки со кои се собираат потребните информации. Без соодветно користење на методите на истражување, најверојатно и нема да се соберат квалитетни информации и нема да се создаде некоја сигурна основа за одредена ревизија, евалуација или идна стратегија. Од оваа причина, во научно истражувачкиот труд ќе бидат користени квантитативните и квалитативните методи на истражување. Од нив најмногу ги ќе ги искористиме *анализата, анкетата, статистичката обработка на податоците и компарацијата*.

Анализата како метод на истражување беше искористен преку претходно детално проучуваната теоретска содржина и преку согледувањата на реалната состојба на испитуваните организации, кои дадоа основа за анализа на преферирањето на харизматично лидерство, а со тоа и поголема мотивираност и поголеми резултати во работењето на организациите.

Анкетата како популарен метод на истражување се користи за собирање на примарни податоци. Таа е флексибилна алатка, којашто може да произведе и квалитативни и квантитативни информации во зависност од тоа како истата е

структурирана и анализирана. Поконкретно, во овој научно истражувачки труд анкетата вклучува и постапки за мерење преку писмено поставени прашања на испитаниците.

За да се споредат добиените информации од анкетните прашалници поделени и на менаџерите и на вработените ќе се примени *методот на компарација*. Со помош на овој метод преку толкување или презентација можат да се донесат и нови сознанија.

Односот помеѓу добиените различни информации и податоци може да се прикаже со користење на *статичката обработка на податоци*. Со користење на компјутерска програма MS Office Excel се овозможува рангирање, табеларно и графичко прикажување на податоците, при што можат да се донесат и конкретни заклучоци од спроведеното истражување.

РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Истражувањето беше спроведено преку анкетни прашалници во текот на месец април и мај 2017-та година. Анкетните прашалници беа потполнети како од страна на испитуваните менаџерите, така и од страна на испитуваните вработени во одредени организации во Скопје. Беа поделени 30 анкетни прашалници на менаџерите, од кои на сите прашања одговорија 28 менаџери и 160 анкетни прашалници на вработените од кои со сите одговори беа комплетирани 151 анкети.

При емпириското истражување, искористен е χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција (C), со цел за осознавање на содејството на исказите на испитуваните менаџери и вработени.

Како еден од најчесто применуваните тестови, χ^2 -тестот се користеше за испитување на разликите помеѓу групната варијанса на испитуваните и теоретските фреквенции.⁸⁷

⁸⁷ Мицески Трајче,(2009).Здравствена статистика и анализа на податоци.Универзитет “Гоце Делчев”, Штип, стр. 154-191;

Подолу следи табеларен и графички приказ на добиените и обработени податоци од сите прашања што се предмет на ова истражување, како и поединечно толкување на истите.

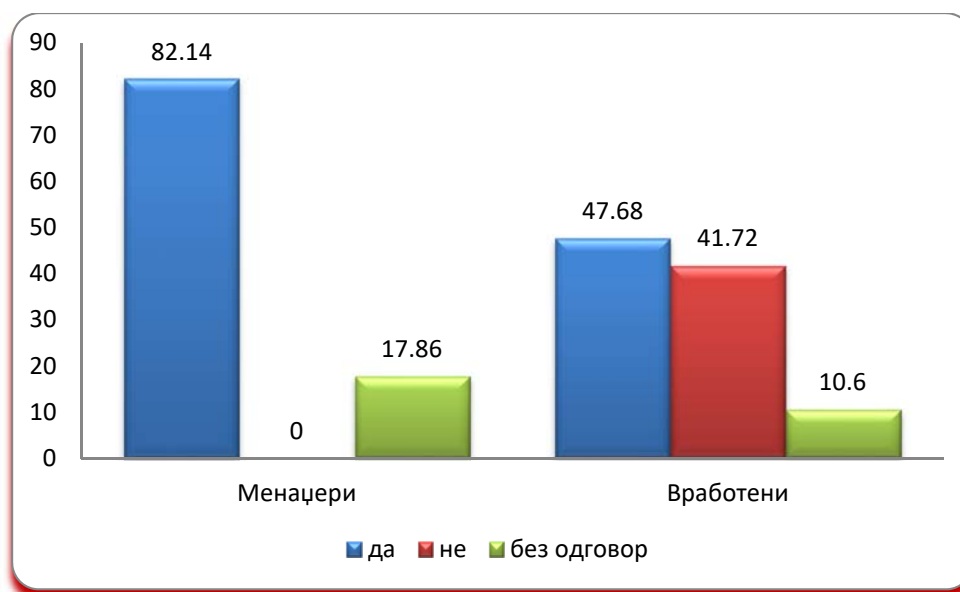
Прво прашање гласеше: *Дали сметате дека менаџерот се одликува со вистински вредности (способности, знаење, визија, пријатен однос со вработените, комуникативност и правичен став кон сите вработени)?*

Табела 4.1. Дали менаџерот се одликува со вистински вредности?

Table 4.1. Does the manager have real values?

Прашање 1	Одговор	Менаџери		Вработени		Вкупно	
		N	%	N	%	N	%
Дали менаџерот се одликува со вистински способности (знаење, визија, пријатен однос со вработените, комуникативност и правичен став кон сите вработени)?	Да	23	82.14	72	47.68	95	53.07
	Не	0	0.00	63	41.72	63	35.20
	Без одговор	5	17.86	16	10.60	21	11.73
	Вкупно	28	100.00	151	100.00	179	100.00
$\chi^2 = 52,686$							

Сликовито одговорите на ова прашање се прикажани во Графикон 4.1:



Графикон 4.1. Дали менаџерот се одликува со вистински вредности?
Chart 4.1. Does the manager have real values?

Од табеларниот и графичкиот приказ се гледа дека на првото прашање 82,14% од менаџерите во испитуваните компании, сметаат дека истите се одликуваат со вистински способности (знаење, визија, пријатен однос со вработените, комуникативност и правичен став кон сите вработени), ниту еден од нив не одговорил негативно, додека пак 17,86 % останале без одговор.

Од друга страна, пак, 47,68% од вкупните испитувани вработени сметаат дека нивните менаџери се одликуваат со вистински вредности (знаење, визија, пријатен однос со вработените, комуникативност и правичен став кон сите вработени), 41,72% се изјасниле негативно, а 10,6 % останале без одговор.

Вредноста на χ^2 -тестот за ова прашање изнесува 52,686 што е поголема од табеларната вредност на χ^2 од 5,991, со што може да заклучиме дека одговорите на менаџерите и вработените во однос на ова прашање не се совпаѓаат. Коефициентот на контингенција изнесува 0,457 што укажува на умерена меѓузависност помеѓу испитуваните варијабли.

Од податоците во табелата и во графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 -тест, се гледа дека во прикажувањето на реалната слика за тоа дали менаџерите се одликуваат со вистински вредности (способности, знаење, визија, пријатен однос со вработените, комуникативност и правичен став кон сите

вработени), постојат разлики во исказите и на менаџерите и на вработените. Најголемиот дел од испитуваните менаџерите одговориле потврдно, а додека пак поголемиот број од вработените не мислат така. Оттука, можеме да кажеме дека во однос на првото прашање не е задоволена ниту основната хипотеза ниту првата поединечна хипотеза: Доколку менаџерот се одликува со вистински способности (знаење, визија, пријатен однос со вработените, комуникативност и правичен став кон сите вработени и во неговото раководење преферира современи стилови на лидерство како што се харизматично и трансформациско лидерство, сигурно дека доволно ќе бидат мотивирани вработените.

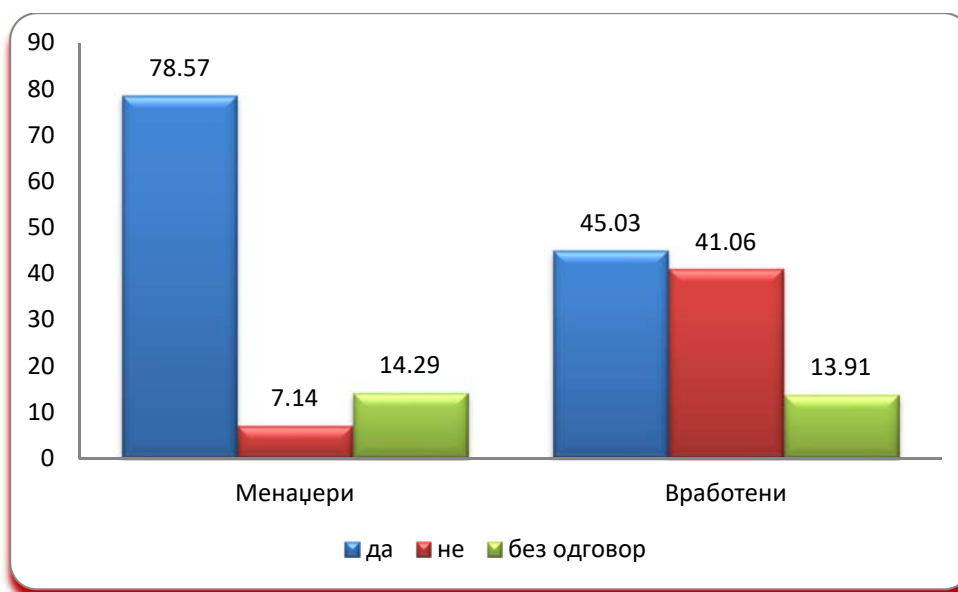
Второ прашање беше поставено: *Дали менаџерот во неговото раководење преферира харизматично лидерство со одлики на самодоверба, харизматичност, визија, пријатен однос, комуникативност и слично?*

Табела 4.2. Табеларен приказ на прашањето за преферирање на харизматично лидерство во организацијата

Table 4.2. Tableview of the issue of preferring charismatic leadership in the organization

Прашање 2	Одговор	Менаџери		Вработени		Вкупно	
		N	%	N	%	N	%
Дали менаџерот во неговото раководење преферира современи стилови на лидерство како што се харизматично (самодоверба, харизматичност, визија, пријатност) и трансформациско (инспиративност, поттик за позитивни промени за поуспешно работење и убедливост кон вработените)?	Да	22	78.57	68	45.03	90	50.28
	Не	2	7.14	62	41.06	64	35.75
	Без одговор	4	14.29	21	13.91	25	13.97
	Вкупно	28	100.00	151	100.00	179	100.00
$\chi^2=33,406$							

Графичкиот приказ на одговорите на ова прашање е следниот:



Графикон 4.2. Графички приказ на прашањето за преферирање на харизматично лидерство во организацијата

Chart 4.2. Graphview of the issue of preferring charismatic leadership in the organization

Преку анализа на табелата и графиконот 4.2 се забележува дека по однос на прашањето дали менаџерот во неговото раководење преферира харизматично лидерство со одлики на самодоверба, харизматичност, визија, пријатен однос, комуникативност и слично, 78,57% од испитаните менаџери одговориле со да, 7,14% со не, а 14,29 % останале без одговор. Додека пак од испитаните вработени 45,03% одговориле позитивно, 41,06% негативно, а 13,91% останале без одговор.

Вредноста на χ^2 -тестот за ова прашање е 33,406 што е поголема од табеларната вредност, од што произлегува заклучокот за неусогласеноста на исказите помеѓу двете групи на испитаници. Коефициентот на контингенција има вредност 0,378 што покажува слаб интензитет на меѓусебна поврзаност на одговорите.

Иако поголем дел од менаџерите сметаат дека при нивното раководење преферираат харизматично лидерство со одлики на самодоверба, харизматичност, визија, пријатен однос и комуникативност, сепак вработените со нивните одговори ни даваат малку поинаква слика за ова. Според анализите

по ова прашање, можеме да заклучиме дека основната хипотеза, како и првата помошна хипотеза се отфрлаат.

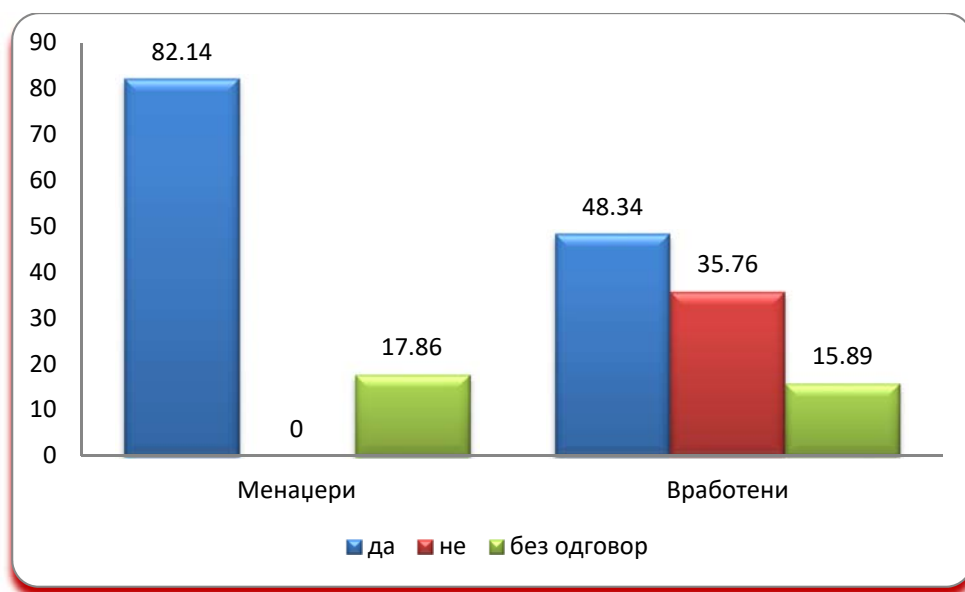
Третото прашање беше поставено: *Дали менаџерот е сакан, ценет и дали тој е пример за вработените со неговиот однос и стил на работење?*

Табела 4.3. Дали менаџерот е сакан, ценет и дали тој е пример за вработените со неговиот однос и стил на работење?

Table 4.3. Whether the manager is loved, valued and whether he/she is an example for employees with his/her relationship and style of work?

Прашање 3	Одговор	Менаџери		Вработени		Вкупно	
		N	%	N	%	N	%
Дали менаџерот е сакан, ценет и дали тој е пример за вработените со неговиот однос и стил на работење?	Да	23	82.14	73	48.34	96	53.63
	Не	0	0.00	54	35.76	54	30.17
	Без одговор	5	17.86	24	15.89	29	16.20
	Вкупно	28	100.00	151	100.00	179	100.00
$\chi^2 = 45,010$							

Графичкиот приказ на одговорите на ова прашање е даден подолу:



Графикон 4.3. Дали менаџерот е сакан, ценет и дали тој е пример за вработените со неговиот однос и стил на работење?

Chart 4.3. Whether the manager is loved, valued and whether he/she is an example for employees with his/her relationship and style of work?

Од табеларниот и графичкиот приказ на третото прашање може да се забележи дека 82,14% од менаџерите сметаат дека истите се сакани и ценети од страна на вработените, како и дека тие претставуваат пример за вработените со својот однос и стил на раководење, потоа дека ниту еден од нив не одговорил негативно, додека пак 17,86 % не дале никаков одговор.

Од друга страна, пак, 48,34% од вкупните испитувани вработени сметаат дека нивните менаџери се сакани и ценети во организацијата, како и дека тие претставуваат пример за вработените со својот однос и стил на раководење, 35,76% се изјасниле негативно, а 15,89% останале без одговор.

Вредноста на χ^2 -тестот за ова прашање изнесува 45,010 што е поголема од табеларната вредност на χ^2 од 5,991, со што може да заклучиме дека одговорите на менаџерите и вработените и во однос на ова прашање не се совпаѓаат. Коефициентот на контингенција изнесува 0,429 што укажува на умерена меѓузависност помеѓу испитуваните варијабли.

Оттука, се гледа дека во прикажувањето на реалната слика за тоа дали менаџерите се сакани и ценети во организацијата, како и дека тие претставуваат

пример за вработените со својот однос и стил на раководење, постојат разлики во исказите и на менаџерите и на вработените. Најголемиот дел од испитуваните менаџерите одговориле потврдно, а додека пак поголемиот број од вработените не мислат така.

Најголема разлика се јавува кај добиените одговори со не, каде ниту еден од менаџерите не се изјаснил негативно, а дури 35,76% од одговорите на вработените биле дека нивните менаџери не се сакани и ценети во организацијата, како и дека тие не претставуваат пример за вработените со својот однос и стил на раководење. Сличен став и двете групи испитаници покажуваат само кај неутралниот одговор на ова прашање (17,86% од менаџерите, а 15,89% од вработените). Тоа би можело да значи дека тие не сакат да се изјаснат и да дадат реален одговор на ова прашање. Со ова се отфрлува поставената основна хипотеза и втората помошна хипотеза: Доколку менаџерот преферира правичен однос према сите вработени тогаш во организацијата ќе владее пријатна работна атмосфера.

Со ова се оправдува нашето истражување дека во организациите сеуште не менаџерот не претставува пример за вработените со својот однос и стил на раководење, како би се постигнале подобри резултати во работењето.

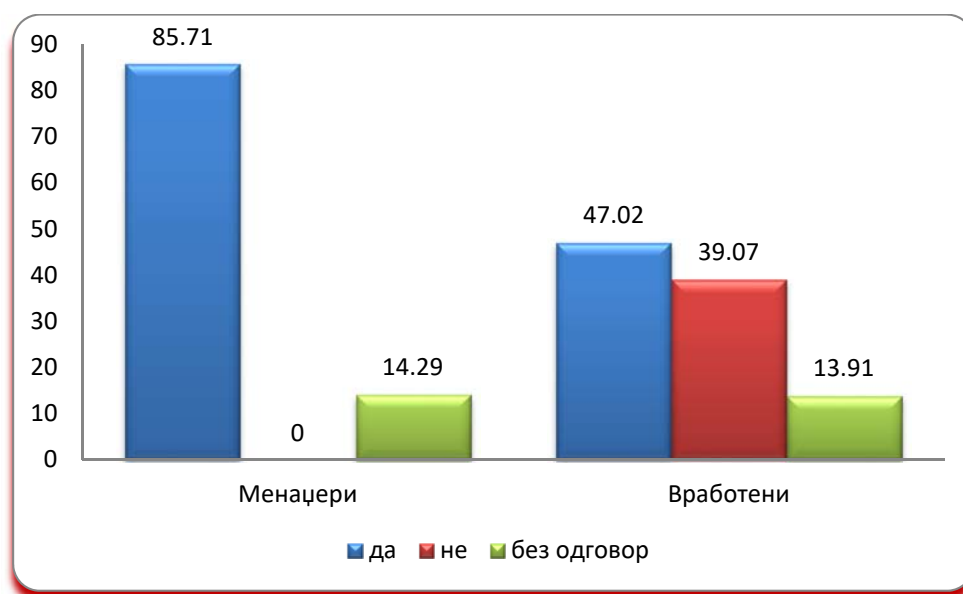
Четвртото прашање беше поставено: *Дали менаџерот преферира правилни принципи кон сите вработени во организацијата?*

Табела 4.4. Дали менаџерот преферира правилни принципи кон сите вработени во организацијата?

Table 4.4. Does the manager prefer the right principles to all employees in the organization?

Прашање 4	Одговор	Менаџери		Вработени		Вкупно	
		N	%	N	%	N	%
Дали менаџерот преферира правилни принципи кон сите вработени во организацијата?	Да	24	85.71	71	47.02	95	53.07
	Не	0	0.00	59	39.07	59	32.96
	Без одговор	4	14.29	21	13.91	25	13.97
	Вкупно	28	100.00	151	100.00	179	100.00
$\chi^2=50,436$							

Графички истото прашање е прикажано на графикон 4.4:



Графикон 4.4. Дали менаџерот преферира правилни принципи кон сите вработени во организацијата?

Chart 4.4. Does the manager prefer the right principles to all employees in the organization?

После обработените одговори на двете групи испитаници во однос на ова прашање, пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 50,436, што е повторно

поголема од табеларната вредност. Оттука, може да се види дека одговорите на менаџерите и вработените и во однос на ова прашање разликуваат.

Коефициентот на контингенција изнесува 0,449 што во овој случај покажува дека постои умерена меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените.

Согласно табеларниот и графичкиот приказ, како и од пресметаниот χ^2 -тест, се гледа дека најголем дел од менаџерите, поточно 85,71% сметаат дека тие преферираат правилни принципи кон сите вработени во организацијата, меѓутоа вработените даваат поинаков одговор. Поголем дел од нив, поточно 47,02% сметаат дека менаџерите преферираат правилни принципи кон сите вработени во организацијата. Сличен процент (14,29%) од менаџерите и (13,91%) од вработените имаат само кај неутралниот одговор на ова прашање. Најголема разлика помеѓу ставовите на менаџерите и вработените се јавува кај заокружените одговори со не, каде ниту еден од менаџерите не се изјаснил негативно, додека пак 39,07% од вработените одговориле дека во организацијата менаџерите не преферираат правилни принципи кон сите вработени во организацијата.

Според ова не се потврдува поставената основна хипотеза, ниту втората помошната хипотеза што гласеше: Доколку менаџерот преферира правичен однос кон сите вработени тогаш во организацијата ќе владее пријатна работна атмосфера. Со ова се оправдува нашето истражување дека во организациите сеуште не се преферираат правилни принципи кон сите вработени, за да владее пријатна работна атмосфера, а со тоа и постигнување на подобри резултати во работењето. Затоа во иднина ваквата состојба треба да биде надмината од страна на менаџерите.

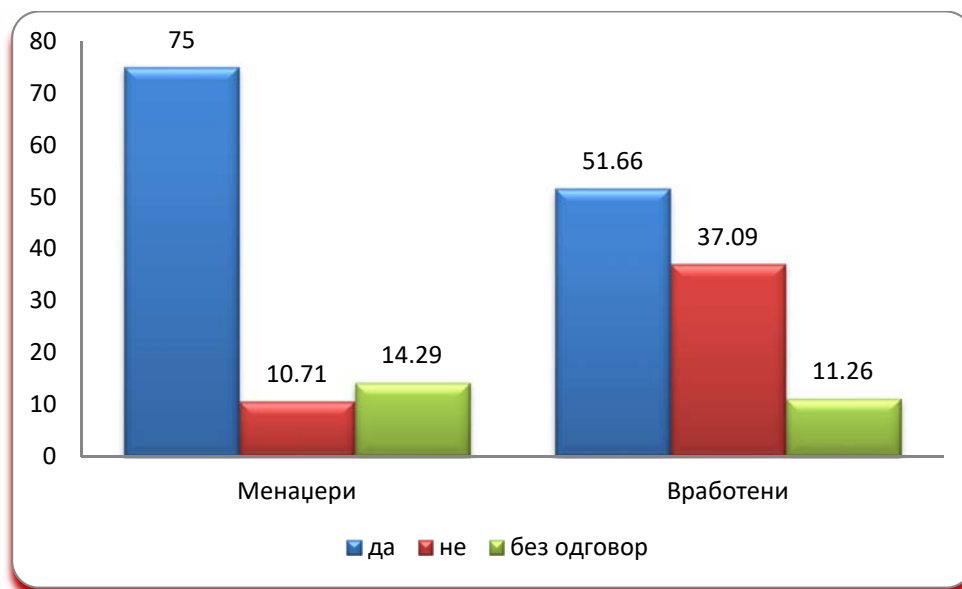
Петтото прашање што беше поставено гласеше: *Дали менаџерот постојано врши негово оспособување со знаење, способности, комуникативност, мотивираност (како најдобро да ги поттикне и мотивира вработените) и слично?*

Табела 4.5. Дали менаџерот постојано врши негово оспособување со знаење, способности, комуникативност и мотивираност?

Table 4.5. Does the manager constantly perform his/her training with knowledge, abilities, communication and motivation?

Прашање 5	Одговор	Менаџери		Вработени		Вкупно	
		N	%	N	%	N	%
Дали менаџерот постојано врши негово оспособување со знаење, способности, комуникативност, мотивираност (како најдобро да ги поттикне и мотивира вработените) и слично?	Да	21	75.00	78	51.66	99	55.31
	Не	3	10.71	56	37.09	59	32.96
	Без одговор	4	14.29	17	11.26	21	11.73
	Вкупно	28	100.00	151	100.00	179	100.00
$\chi^2=18,609$							

Графички петтото прашање е прикажано на графикон 4.5:



Графикон 4.5. Дали менаџерот постојано врши негово оспособување со знаење, способности, комуникативност и мотивираност?

Chart 4.5. Does the manager constantly perform his/her training with knowledge, abilities, communication and motivation?

Од табеларниот и графичкиот приказ на прашањето: Дали менаџерот врши негово оспособување со знаење, способности, комуникативност и мотивираност, може да се забележи дека 75% од менаџерите одговориле потврдно, потоа дека 10,71% од нив одговорил негативно, додека пак 14,29% не дале никаков одговор.

Од друга страна, пак, 51,66% од вкупните испитувани вработени сметаат дека нивните менаџери вршат нивно оспособување со знаење, способности, комуникативност и мотивираност, 37,09% се изјасниле негативно, а 11,26% останале без одговор.

Вредноста на χ^2 -тестот за ова прашање изнесува 18,609 што е поголема од табеларната вредност на χ^2 од 5,991, со што може да заклучиме дека одговорите на менаџерите и вработените во однос на ова прашање не се совпаѓаат. Коефициентот на контингенција изнесува 0,292 што укажува на слаба меѓузависност помеѓу испитуваните варијабли.

Во прикажувањето на реалната слика на прашањето Дали менаџерот врши негово оспособување со знаење, способности, комуникативност и мотивираност, постојат разлики во исказите и на менаџерите и на вработените. Најголемиот дел од испитуваните менаџерите одговориле потврдно, додека пак поголемиот број од вработените не мислат така. Сличен став двете групи испитаници покажуваат само кај неутралниот одговор на ова прашање (14,29% од менаџерите и 11,26% од вработените. Ова би можело да значи дека не сакат да се изјаснат и да дадат реален одговор на ова прашање.

Со ова се отфрли поставената основна хипотеза и третата помошна хипотеза којашто гласи дека: Доколку менаџерот континуирано се надоградува и образува тогаш ќе се овозможи поуспешно работење во организацијата

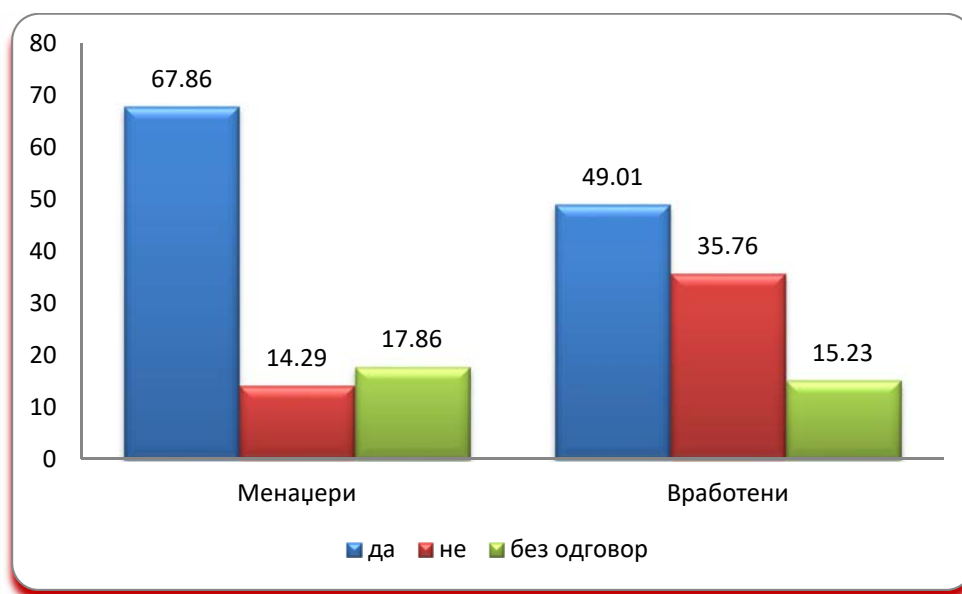
За *шестото прашање* кое гласеше: Дали менаџерот ги следи примерите на раководење на веќе успешните фирми, врз основа на групирањето, анализата и пресметките на податоците од χ^2 -тестот, ги добивме следниве резултати прикажани во табелата 4.6 и графиконот 4.6.

Табела 4.6. Дали менаџерот ги следи примерите на раководење на веќе успешните фирми?

Table 4.6. Does the manager follow the example of already successful companies managing?

Прашање 6	Одговор	Менаџери		Вработени		Вкупно	
		N	%	N	%	N	%
Дали менаџерот ги следи примерите на раководење на веќе успешните фирми?	Да	19	67.86	74	49.01	93	51.96
	Не	4	14.29	54	35.76	58	32.40
	Без одговор	5	17.86	23	15.23	28	15.64
	Вкупно	28	100.00	151	100.00	179	100.00
$\chi^2=13,038$							

Графички ова прашање е прикажано на следниов графикон 4.6:



Графикон 4.6. Дали менаџерот ги следи примерите на раководење на веќе успешните фирми?

Chart 4.6. Does the manager follow the example of already successful companies managing?

Од добиените резултати на одговорите на менаџерите и вработените по наведеното прашање се гледа дека 67,86% од менаџерите сметаат дека ги следат примерите на раководење на веќе успешните фирми, само 14,29% не сметаат така, а 17,86% останале без одговор. Од вкупните анкетирани вработени, 49,01% се согласни по ова прашање, 35,76% не се согласуваат со тоа, а 15,23% се без одговор.

Вредноста на χ^2 -тестот за ова прашање е 13,038 и се разликува од табеларната вредност (5,991). Коефициентот на контингенција кој изнесува 0,247 и ја покажува слабата меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените.

Од табеларната и графичката анализа и од χ^2 -тестот по ова прашање, може да заклучиме дека основната хипотеза се отфрла, како и третата помошна хипотеза. Иако поголем дел од менаџерите се уверени дека ги следат примерите на раководење на веќе успешните фирми сепак кај вработените овој процент е помал. Со оглед на тоа дека менаџерите се оние кои раководат со организациите, сосема оправдана е и нивната согласност во поголем процент во однос на ова прашање.

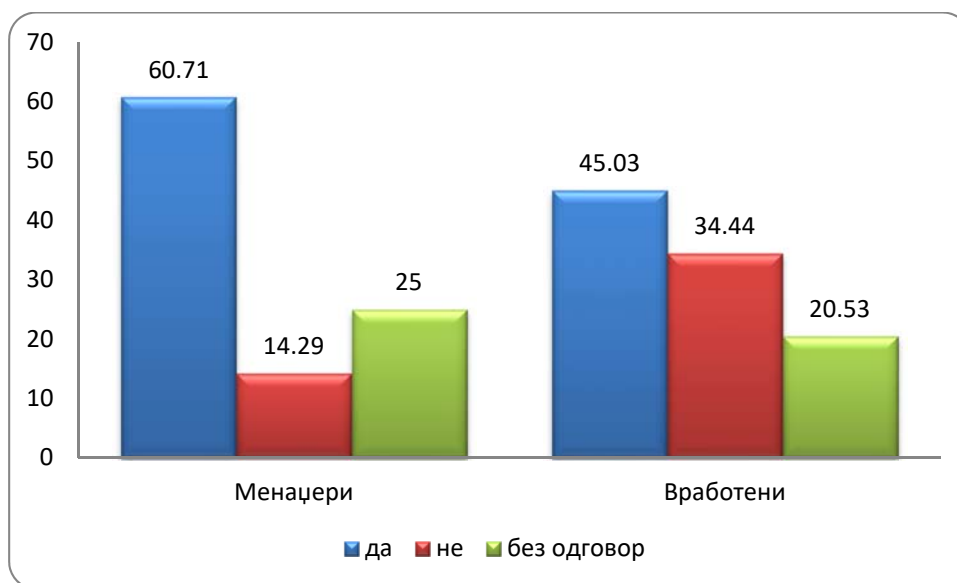
За *седмото прашање*: Дали менаџерот смета дека вработените се задоволни од него и неговото раководење ги добивме следниве резултати прикажани во табелата 4.7 и графиконот 4.7.

Табела 4.7. Дали менаџерот смета дека вработените се задоволни од него и неговото раководење?

Table 4.7. Does the manager think that employees are satisfied with him/her and his/her leadership?

Прашање 7	Одговор	Менаџери		Вработени		Вкупно	
		N	%	N	%	N	%
Дали менаџерот смета дека вработените се задоволни од него и неговото раководење?	Да	17	60.71	68	45.03	85	47.49
	Не	4	14.29	52	34.44	56	31.28
	Без одговор	7	25.00	31	20.53	38	21.23
	Вкупно	28	100.00	151	100.00	179	100.00
$\chi^2=11,096$							

Прашањето графички би се претставило на следниов начин:



Графикон 4.7. Дали менаџерот смета дека вработените се задоволни од него и неговото раководење?

Chart 4.7. Does the manager think that employees are satisfied with him/her and his/her leadership?

Одговорите помеѓу менаџерите и вработените и овде статистички се разликуваат со оглед на добиената вредност од χ^2 -тестот 11,096, додека пак интензитетот на меѓузависноста е 0,229.

Имено, 60,71% од испитуваните менаџери ценат дека вработените се задоволни од него и од неговото раководење. Истото мислење го имаат и 45,03% од вработените. Дел од испитуваните менаџери, поточно 14,29% ценат дека вработените не се задоволни од нив и нивното раководење, додека пак 34,44% од вработените ценат дека не се задоволни од менаџерот и неговото раководење. Неутрално во однос на ова прашање се изјасниле 25% од анкетираниите менаџери и 20,53% од анкетираниите вработени.

Значи, и по ова прашање не се потврдува целосно ниту основната, ниту последната помошна хипотеза: Доколку во работната организација постојат односи на взаемно почитување и разбирање тогаш тоа ќе влијае позитивно врз остварување на главните цели на организацијата, што зборува за оправданоста на ова истражување.

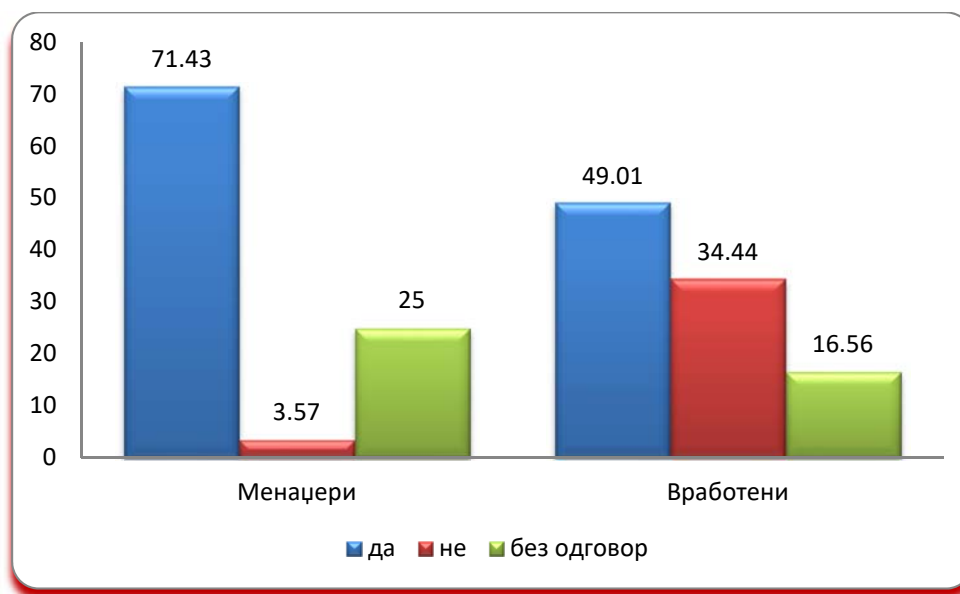
За *осмото прашање* кое гласеше: *Дали менаџерот се сочувствува со вработените (дали ги препознава нивните проблеми, чувства, има разбирање и реални искази)* ги добивме следниве резултати прикажани во табелата 4.8 и графиконот 4.8.

Табела 4.8. Дали менаџерот се сочувствува со вработените?

Table 4.8. Does the manager sympathize with the employees?

Прашање 8	Одговор	Менаџери		Вработени		Вкупно	
		N	%	N	%	N	%
Дали менаџерот се сочувствува со вработените (дали ги препознава нивните проблеми, чувства, има разбирање и реални искази)?	Да	20	71.43	74	49.01	94	52.51
	Не	1	3.57	52	34.44	53	29.61
	Без одговор	7	25.00	25	16.56	32	17.88
	Вкупно	28	100.00	151	100.00	179	100.00
$\chi^2=29,241$							

На графикон 4.8 прикажани се одговорите од двете групи испитаници во однос на ова прашање.



Графикон 4.8. Дали менаџерот се сочувствува со вработените?

Graph 4.8. Does the manager sympathize with the employees?

По обработените одговори на двете групи испитаници во однос на ова прашање, пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 29,241 што е повторно поголема од табеларната вредност за χ^2 која изнесува 5,991. Одговорите на менаџерите и вработените и во однос на ова прашање се разликуваат.

Коефициентот на контингенција изнесува 0,357 што во овој случај покажува дека постои слаба меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените.

Според табеларниот и графичкиот приказ, како и од пресметаниот χ^2 -тест, се гледа дека во прикажувањето на реалната ситуација: Дали менаџерот се сочувствува со вработените (дали ги препознава нивните проблеми и чувства, дали има разбирање и реални искази), се добиени различни искази на менаџерите и на вработените. Најголем дел од менаџерите, поточно 71,43% сметаат дека тие се сочувствуваат со вработените, меѓутоа поголем дел од вработените, односно 49,01% сметаат дека менаџерите не се сочувствуваат со нив. Најголема разлика помеѓу ставовите на менаџерите и вработените се јавува кај негативните одговори. Имено, само 3,57% од менаџерите се изјасниле дека не се сочувствуваат со вработените, а дури 34,44% од вработените сметаат дека

менаџерите не се сочувствуваат со нив. Без одговор останале 25% од менаџерите, а 16,56 % од вработените.

Според ова не се потврдува ниту поставената основна хипотеза, ниту последната помошната хипотеза, а со тоа и оправданоста на нашето истражување.

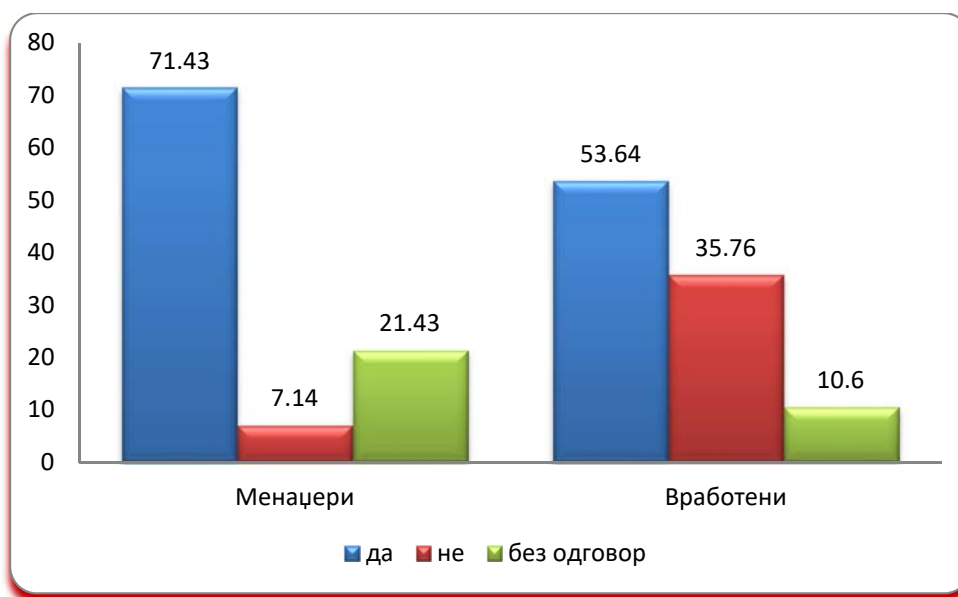
Деветтото прашање: *Дали менаџерот доволно ги мотивира вработените за да бидат креативни и целосно посветени на работата?*

Табела 4.9. Табеларен приказ за мотивирање на вработените во организацијата

Table 4.9 .Tableview of motivating employees in the organization

Прашање 9	Одговор	Менаџери		Вработени		Вкупно	
		N	%	N	%	N	%
Дали менаџерот доволно ги мотивира вработените за да бидат креативни и целосно посветени на работата?	Да	20	71.43	81	53.64	101	56.42
	Не	2	7.14	54	35.76	56	31.28
	Без одговор	6	21.43	16	10.60	22	12.29
	Вкупно	28	100.00	151	100.00	179	100.00
$\chi^2 = 24,978$							

Следи графичкиот приказ на ова прашање:



Графикон 4.9.Графички приказ за мотивирање на вработените во организацијата

Chart 4.9.Graphview of motivating employees in the organization

Обработката на добиените одговори на менаџерите и вработените по наведеното прашање покажува дека 71,43% од менаџерите сметаат дека доволно ги мотивираат вработените за да бидат креативни и целосно посветени на работата, а, 7,14 % не го сметаат тоа, додека пак 21,43 % заокружиле без одговор. Од испитуваните вработени, 53,64 % заокружиле позитивно за ова прашање, 31,28 % не се согласуваат со тоа, а 12,29%, останале без одговор.

Пресметаната вредност на χ^2 -тестот за ова прашање е 24,978 и се разликува од табеларната вредност (5,991). Коефициентот на контингенција изнесува 0,333 и покажува дека интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените и во овој случај е многу слаб.

Самите податоци, како од табеларниот и графичкиот приказ, така и од добиената вредност на пресметаниот χ^2 -тест по ова прашање, покажуваат дека не соодветствуваат одговорите на испитаните менаџери и вработени, при што може слободно да се каже дека и овде не е задоволена ниту основната хипотеза ниту првата помошна хипотеза.

Без разлика што, поголем дел од менаџерите се уверени дека доволно ги мотивираат вработените за да бидат креативни и целосно посветени на

работата, сепак кај вработените овој процент е помал. Со оглед на тоа дека менаџерите се првите личности и основни фактори за мотивирање на вработените, очигледно е дека тие самите не би се негирале, па затоа скоро во најголем број одговориле позитивно.

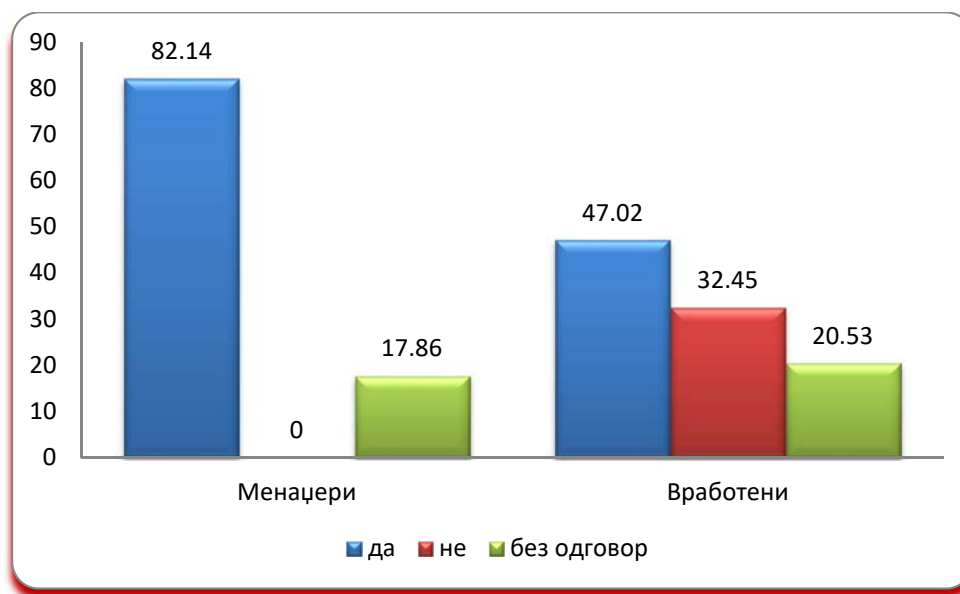
Десеттото прашање беше поставено: *Дали менаџерот преферира љубов (почитување) и посветеност кон работата и вработените?*

Табела 4.10. Дали менаџерот преферира љубов (почитување) и посветеност кон работата и вработените?

Table 4.10. Does the manager prefer love (respect) and commitment to work and employees?

Прашање 10	Одговор	Менаџери		Вработени		Вкупно	
		N	%	N	%	N	%
Дали менаџерот преферира љубов (почитување) и посветеност кон работата и вработените?	Да	23	82.14	71	47.02	94	52.51
	Не	0	0.00	49	32.45	49	27.37
	Без одговор	5	17.86	31	20.53	36	20.11
	Вкупно	28	100.00	151	100.00	179	100.00
$\chi^2 = 41,727$							

На графиконот 4.10 претставени се одговорите од испитаниците во однос на ова прашање.



Графикон 4.10. Дали менаџерот преферира љубов (почитување) и посветеност кон работата и вработените?

Graph 4.10. Does the manager prefer love (respect) and commitment to work and employees?

Обработката на добиените одговори на менаџерите и вработените по наведеното прашање покажува дека 82,14% од менаџерите сметаат дека тие преферираат љубов (почитување) и посветеност кон работата и вработените, ниту еден од нив не се изјаснил негативно, додека пак 17,86% воопшто не се изјасниле. Од испитуваните вработени, 47,02% одговориле потврдно на ова прашање, 32,45 % негативно, а 20,53%, останале без одговор.

Пресметаната вредност на χ^2 -тестот за ова прашање е 41,727, а коефициентот на контингенција изнесува 0,415 и покажува умерена меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените.

И овде, како од табеларниот и графичкиот приказ на прашањето, така и од добиената вредност на пресметаниот χ^2 -тест, се забележува дека не соодветствуваат одговорите на испитаните менаџери и вработени, при што може слободно да се каже дека и овде не е задоволена ниту основната хипотеза ниту последната помошна хипотеза.

Заклучни согледувања

Како општ заклучок по емпириското истражување би било дека од вкупно сумираните податоци и пресметаните статистички показатели, вредностите на χ^2 –тестот и коефициентот на контингенција, јасно се гледаат значајните разлики во исказите на менаџерите и на вработените.

Ваквата состојба се потврдува и со пресметаните вредности на χ^2 –тестот за сите прашања, кои се движат од 11,096 до 50,436 > 52,686 (според кои заклучивме дека исказите на менаџерите и вработените не соодветствуваат) и коефициентот на контингенција што се движи од 0,229 до 0,457 < 0,5 (кој ни покажува дека поврзаноста на одговорите на двете групи испитаници е слаба). Со тоа не е исполнета ниту основната хипотеза која гласеше дека, *примената на харизматично лидерство во раководењето со организациските субјекти овозможува поголема мотивираност на вработените, а со тоа и постигнување на подобри резултати во работењето*, ниту помошните хипотези, па затоа е потребно поголемо посветување и обука на менаџерите од областа на современото раководење со фокус на харизматично лидерство.

ГЛАВА ПЕТТА: ПРЕФЕРИРАЊЕ НА ХАРИЗМАТИЧНО ЛИДЕРСТВО ВО СОВРЕМЕНИ УСЛОВИ НА МЕНАЦИРАЊЕ СО ФИРМИТЕ

ПРЕПОЗНАВАЊЕ НА КАРАКТЕРИСТИКИТЕ НА ХАРИЗМАТИЧНО ЛИДЕРСТВО

“Како можете да имате харизма? Заинтересирајте се повеќе да ги направите другите добро да се чувствуваат отколку да направите да чувствуваат добро за вас ”

Dan Reiland, Vice President of Leadership Development, INJOY

Харизмата може да се научи и харизматичните лидери може да се развиваат преку *генерирање на идеи и иницијативи*, како и преку создавање на *визија* за да ја движат организацијата напред. Харизматичното лидерство е стил на лидерство кое е препознатливо, но може и да се гледа со помала видливост во споредба со другите лидерски стилови.⁸⁸ Харизматичните лидери може да бидат препознатливи во секоја бизнис организација. Секогаш се во ситуација да ги инспирираат и воодушевуваат вработените и да влеваат мотивација и посветеност. Зборуваат со емоција во употребата на јазикот на телото и вербалниот јазик со што може да се прилагодат на нивните акции и зборови за да одговараат на дадена ситуација или личност. Еден ефективен лидер *инспирира возбуда кај следбениците* и им влева заеднички *ентузијазам* и страст за постигнување на реална идеја или план.

Харизматичните лидери можат да ги инспирираат другите дури и кога ќе се соочат со неповолни услови. Овие лидери се повлијателни, бидејќи тие инспирираат поголема доверба. Тие промовираат ентузијазам затоа што и самите се ентузијастички. Тие имаат цел, бидејќи имаат план и тие се во можност да го споделат тој план на начин што ги охрабрува и другите да ги поддржат. Луѓето ги следат овие лидери на кои лично им се восхитуваат. Исто така, за секој препознатлив харизматичен лидер клучно е *убедувањето*. А нивните добро развиени социјални вештини ќе им помогнат да се стекнат со следбеници. Понатаму, харизматичните лидери се препознатливи во прибирање следбеници

⁸⁸ Bell, R. M. (2013). Charismatic Leadership Case Study with Ronald Reagan as Exemplar. *Emerging Leadership Journeys*, 6(1), 66-74.

преку личноста и шармот. Лидерите кои покажуваат страст кон работата и презентираат оптимистички став, можат да добијат позитивен одговор. Лидерите кои покажуваат емпатија кон своите вработени преку зборови и постапки, ќе се сметаат за трансформациски и харизматични лидери.

Харизматичните лидери користат широк спектар на методи за да управуваат со нивниот имиџ, а доколку тие не се природно харизматични, можат да вежбаат неуморно за развивање на нивните вештини. Во однос на препознатливоста тие можат да поттикнат доверба преку видлива самопожртвуваност и преземање личен ризик во името на своите верувања. Тие се многу убедливи и многу ефикасно го користат јазикот на телото, како и вербалниот јазик.

Харизматичните лидери *идентификуваат области* што можат да се подобрат. Тие преземаат *иницијатива* да создадат нови околности и предизвици на status quo, одбивајќи да се потпрат на минатото. Харизматичните лидери често постигнуваат *поголеми резултати* во својата кариера. Тие се препознаваат и по својата иновативност при што може да се зголеми продажбата или перформансите на организацијата. Тие заработуваат повеќе, се промовираат многу често и имаат поголемо задоволство од работата, бидејќи се гледаат како тимски играчи и затоа се пофалени како супериорни лидери.

На светот му се потребни харизматичните лидери, бидејќи тие се борат за квалитетот на животот и за подобар свет. Харизматичните лидери имаат храброст во своите убедувања. Тие се подготвени да застанат во одбрана на луѓето кои имаат различен поглед на општеството или на организацијата. Харизматичните лидери имаат тенденција да бидат во можност да го видат јазот помеѓу тоа што обезбедува една организација на своите вработени и она што им треба на вработените од организацијата. Тие создаваат визија којашто можат да ја видат нивните следбеници, а за возврат следбениците се мотивирани да придонесат за една заедничка цел.

ИЗНОЌАЊЕ НА МОЖНОСТИ ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ НА ХАРИЗМАТИЧНОТО ЛИДЕРСТВО ВО ВОДЕЊЕТО НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА

Овде ќе разгледаме како препознатливите можности на харизматичното лидерство имаат огромно позитивно влијание врз секоја форма на бизнис организацијата. Многуге карактеристики можат да се категоризираат во изнаоѓање на *три клучни можности за спроведување на харизматичното лидерство* во водењето на организацијата. Овие три столба на можности се сублимираат во: *присуство, моќ и топлина*⁸⁹ и нивните нус производи. Присуството се смета дека е главна компонента на харизма, на основа врз која се друго е изградено. Но, доколку присуството е основа врз која почива харизмата, тогаш моќта и топлина се работи врз чија основа тоа се гради."

МОЌ	ПРИСУСТВО	ТОПЛИНА
<ul style="list-style-type: none">•ОПТИМИЗАМ (Харизматичните лидери се оптимисти, среќни и инспирираат мотивација кај другите)•ЕМОЦИОНАЛНА ИНТЕЛИГЕНЦИЈА И ЕМПАТИЈА (Харизматичните лидери ги контролираат своите чувства и се во согласност со оние на другите)	<ul style="list-style-type: none">•ПРОДОРЛИВ ЈАЗИК И ГОВОР НА ТЕЛОТО ДОМИНАНТНОСТ ВО СРЕДИНАТА (Харизматичните лидери го управуваат нивниот простор, помагајќи им да се појават и да се чувствуваат повеќе присутни)•ПРИЈАТНО НАМЕТЛИВ (Харизматичните лидери комуницираат за нивните потреби, но не на конфликтен начин и со почит кон другите)•ДОВЕРЛИВ (Харизматичните лидери се сигурни во своите способности, идеи и верувања, и ги инспирираат истите кај другите)	<ul style="list-style-type: none">•ДАРЕЖЛИВ (Харизматичните лидери се фокусираат на друго лице, правејќи го тоа лице да се чувствува ислушано. Со помагање на другите, тие го подигнуваат расположението во нивното окружување)•ГЕНИЈАЛЕН И АВТЕНТИЧЕН (Харизматичните лидери не поминуваат само "преку предлозите". Нивните пофалби и понуди за помош се искрени)

Слика 5.1: Три можности на харизматично лидерство

Figure 5.1: Three opportunities of charismatic leadership

⁸⁹ Olivia Fox Cabane., (2012).The Charisma Myth: How Anyone Can Master the Art and Science of Personal Magnetism, p.23

- **Харизматичните лидери поттикнуваат раст:** На слика 5.1 претставени се две различни верзии на она што може да се случи за време на предизвик во еден тим, бизнис или организација. Тука треба да се имаат предвид позитивните карактеристики на лидерот. Лидерот треба да биде “вистински и автентичен”, а не да ветува работи што не може да ги оствари; треба да биде “оптимист”, а не да се жали за процесите во бизнисот; треба да биде “сигурен” и “наметлив”, а не да се сомнева во себе и во својот избор. Доколку преовладуваат негативните особини, тие ќе поттикнат страв на несигурност. Тогаш тоа ќе поттикне тимот да се повлече од “опстанок на менталитетот”. Харизматичните лидери, прикажувајќи оптимизам, самодоверба и великодушност, ќе ги наметнат овие карактеристики во нивниот тим, помагајќи им на вработените да одржат висок морал и висока самопочит и чувство на припадност. Овој начин на размислување “ние сме заедно” создава чувство на *сигурност и безбедност*, дури и во тешки ситуации.



Слика 5.2: Безбедност и поддршка vs стрес и притисок

Figure 5.2: Safety and support vs stress and pressure

- **Харизматичните лидери поттикнуваат соработка:** Кога времињата се тешки, кај работниците кои работат под стрес и под притисок се ослободува кортизол и адреналин, хормони што предизвикуваат затворено размислување и самоодржување. Харизматичните лидери се во можност да поттикнат безбедно и негувано окружување во кое кај поединците ќе предизвика да се ослободи окситоцин и серотонин, хормони на среќата поврзани со отворено и несебично однесување.

Харизмата, како што веќе споменавме е моќна работа, која може да придонесе за големи придобивки. Но, како во бизнисот, така и во политиката, харизмата може да биде злоупотребена. *Моќта, присуството и топлината не треба да се користат за да се манипулира со другите.* Исто така, важно е да се запамети дека сите три дела се подеднакво важни. Еден лидер може да има неизбежно "присуство", но да му недостасува "моќ" за да ги заврши работите. Или дури и некој кој ги поседува и двете "присуство" и "моќ", но да му недостига способност да изгради односи преку "топлина".

За многу истражувачи стана очигледно дека воспоставувањето на јасни цели и структурирани стимулации беше само еден мал дел од целокупниот лидерски предизвик. Разбирањето на конкурентно окружување на организацијата, идентификување на способности потребни за конкурентноста, како и преземање на соодветни активности за да се трансформира окружувањето на организацијата на поволен начин е она на што сега се однесува лидерството. Само со силен лидер кој ќе биде стратешки вешт и интерперсонално квалификуван би било можно да се менува обемот и големината на организацијата потребни за да се трансформира во една голема фирма или друга форма на организација.⁹⁰

Заедничко разбирање за главните можности и за она што е организацијата и каде истата се движи е особено важно со брзите промени на пазарот и зголемувањето на конкуренцијата. Во процесот на социјализација, лидерите играат двојна улога. Од една страна тие влијаат на социјализација на сите оние кои се под нив, но од друга страна, тие исто така мора да бидат социјализирани

⁹⁰ Jay A. Conger., and Beth Benjamin., (2000). Building Leaders, How Successful Companies Develop The Next Generation

со визијата на организацијата и со нивната улога за доведување на визијата до зацртаната цел.

КОРИСТЕЊЕ НА СЕВКУПНИТЕ МОЖНОСТИ ЗА НАДОГРАДУВАЊЕ НА ЛИДЕРОТ

"Успехот се чини дека е поврзан со акција. Успешните луѓе се движат. Тие прават грешки, но тие не се откажуваат."

Conrad Hilton, Hotel Executive

Денешниот успешен харизматичен лидер е оној кој знае како да добие симпатија и доверба кај своите следбеници. Тој гради позитивни врски со вработените, партнерите и купувачите кои се всушност клуч за постигнување на резултати на организацијата. Лидерот може да ја зголеми својата привлечност со тоа што тој ќе биде пријателски настроен кон вработените, ќе соработува со нив и ќе ги разбира. На тој начин ќе изгради позитивна слика и мислење кај неговите следбеници.

Денес, доколку поединците и организациите сакаат да успеат во една турбулентна бизнис клима неопходно е континуирано да учат, а со тоа и да се надградуваат. Ова учење вклучува *потрага по нови и севкупни можности*, како и потрага по грешки од претходното искуството..

Харизматичните лидери може да си помогнат самите на себе и да бидат пример доколку континуирано учат и се надградуваат, ги слушаат другите, читаат многу и брзо реагираат на она што го набљудуваат. Тие постојано бараат можности за развој и практикување на своите лидерски вештини, преку знаење, способности, искуство, преферирање љубов кон професијата, вежбање на конфликт менаџмент, тимска работа, комуникациски вештини. Станува збор за севкупни можности кои се комбинација од квалитети, начин на размислување и однесување:

1) Став: Тој е почетокот и крајот на сите работи за саморазвој. Без позитивен став на самоверба, нема да се постигне ништо што е од значење за животот. Постојат три клучни ментални ставови кои му се потребни на лидерот: *безбедност врз основа на претходните искуства и подигнување на*

самосвеста; верба заснована на верувањето во неговите таленти, можности и способности; и надеж заснована на сигурност дека може лидерот да напредува кон своите цели.

2) Способност: Таа е природен талент. Не е лесно да се постигне целосен потенцијал во животот. Конкретно, една фирма или бизнис организација успева или пропаѓа во зависност од лидерството. Лидерските способности се тие што го определуваат нивото на сопствениот успех, успехот на организацијата и успехот на вработените. Способноста за лидерство не е ексклузивно право на оние кои се „родени“ со него. Особините кои претставуваат основа за лидерството можат да се научат. Доколку се спојат со желбата, ништо не може да го спречи некогаш да стане лидер. Лидерската способност се развива, таа не се открива во себе. Но, исто така и секогаш ќе постојат и луѓе кои се „родени лидери“ и кои мораат да ги развиваат своите вродени особини за да останат на врвот.⁹¹

3) Верба: Тоа е нешто што ги разликува оние кои го реализираат својот целосен потенцијал и оние кои немаат самодоверба. Всушност, силата на самодовербата е едно нешто што одредува дали ќе се освои „планината или подножјето“. Но, вербата во себе не е лесна. Тоа значи верување во нешто што не може да се докаже или не може да се биде сигурен. Тоа значи верување во магијата на животот.

4) Храброст: Лесно е да се започне процесот на саморазвој, но многу потешко е да се одржи во живот, особено кога резултатот се чини дека ќе биде неповолен. Тогаш е потребна храброст. Еден лидер има доверба во сопствената способност, сака да дејствува независно и да ја направи вистинската работа за компанијата или подредените и покрај личните потешкотии или пожртвуваност.⁹²

5) Можност: Комбинацијата на сите фактори на вистински саморазвој, како што се способноста, верата, вербата во себе и свеста, се фактори кои произведуваат она што ние го нарекуваме „среќа“. Квантната физика вели дека не постои такво нешто во универзумот како случајна несреќа. Сето она што ни се случува е резултат на нашата ментална самодоверба и нашата физичка

⁹¹ Џон Максвел.,(2010). Како да станете вистински лидер, Пабlishер ДОО, Скопје.

⁹² <http://altfeldinc.com/pdfs/building.pdf>

активност. Всушност, ние секогаш ќе го добиеме она што го очекуваме за да се добие, ни повеќе ни помалку.

6) Упорност: За волја на вистината, кога имаме големи и многу цели, не постои целната линија. Но, тогаш треба да се истрае.



Слика 5.3: Надградување на квалитети, начинот на размислување и однесување

Figure 5.3: Upgrading qualities, way of thinking and behavior

Enrico идентификувал пет клучни теми во својот модел за надградување на лидерското искуство:⁹³

1) **Размислете за различни термини:** Лидерите мора постојано да работат на големи идеи кои овозможуваат конкурентска предност за организацијата во иднина. Поединечни промени не се доволни за долгорочен успех. Сепак, вреди да се прават континуирани подобрувања, но потребни се многу за да се движи бизнисот напред. Лидерите прават големи промени за да се случат и големи работи. Еден ефективен лидер постојано е во потрага по големи идеи. Тоа е континуиран процес.

⁹³ Jay A. Conger., and Beth Benjamin., (2000). Building Leaders, How Successful Companies Develop The Next Generation

2) **Развивање на гледиште:** Лидерите мора да имаат јасно гледиште. Тие се можност да ги посочат и да ги искристализираат можностите во идеи. Овие идеи сепак се засновани на цврсти докази и верувањето во нив е споделено од страна на важни изборни единици во организацијата.

3) **Опреди го патот:** Ефективните лидери ги продаваат своите идеи преку организацијата со високи цени. Но, пред да направат голема продажба, тие го тестираат пазарот на помали групи кои обезбедуваат суштински повратни врски и помагаат во почетниот развој. Ова е исто така и време за тестирање дали јазикот којшто се користи за да се опише идејата предизвикува интерес и страст.

4) **Извлекете се заедно:** Откако еднаш идејата е искристализирана, тогаш лидерот мора да ја преведе во јасна визија, да утврди точни мерки, да стекне заинтересирани страни и ефикасно да го предвиди и да се справи со отпорот.

5) **Направете го тоа да се случи:** Конечно, лидерите мора да комуницираат за својата визија преку користење на јасни пораки што мотивираат и обезбедуваат соодветна насока.

Други надградувања вклучуваат минимизирање на двосмисленостите за себе и подредените, расчистување на улогите и очекувањата, јасно организирање на работните активности, комуникација со членовите внатре и надвор од нивната непосредна тимска работа, како и инспирирање, мотивирање и зајакнување на подредените со изградба на силни врски и раководење со пример. Овие се сите однесувања кои лидерите со харизма треба да ги практикуваат и надоградуваат во континуитет со цел унапредување на харизматичното лидерство во организацијата.

КОНТИНУИРАНО УНАПРЕДУВАЊЕ НА ХАРИЗМАТИЧНОТО ЛИДЕРСТВО ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА ВРЗ ХАРИЗМАТИЧНИТЕ ПРИНЦИПИ

Секој од нас е единствен и секој од нас има свои особености кои никој друг не ги поседува. Секој поседува свои физички атрибути, свое окружување и свое културно наследство. Но, најмногу од се, секој има свој посебен, уникатен талент. Талентот е подарок за да може да се опстане на земјата. Некои можат

никогаш да не го реализираат, други пак, можат да го откријат подоцна во животот и трети можат рано да го откријат и да ги развијат своите посебни таленти за сопствената радост и радост на другите.⁹⁴

Покрај талентот, потребно е континуирано унапредување на лидерот кое опфаќа обуки, програми и политики за подобрување на неговите квалитети. Станува збор за структурирани програми за обука насочени кон зачувување на лидерските вештини, како и учење преку искуство што ќе овозможат лидерот да ги надмине новите предизвици.

При спроведувањето на одредена обука или програма за развој, од суштинско значење е да се започне со *формирање на модел на компетентност или рамка на соодветни знаења, вештини и способности*. На тој начин ќе се овозможи идентитетот на лидерот да се усогласи со потребите на организацијата. Употребата на структурирани програми за обука и/или учење преку искуство може да биде успешна алатка за континуиран и одржлив развој на лидерството. Во продолжение ќе ги истакнеме чекорите за унапредување на способностите на харизматичните лидери во бизнис организацијата:⁹⁵

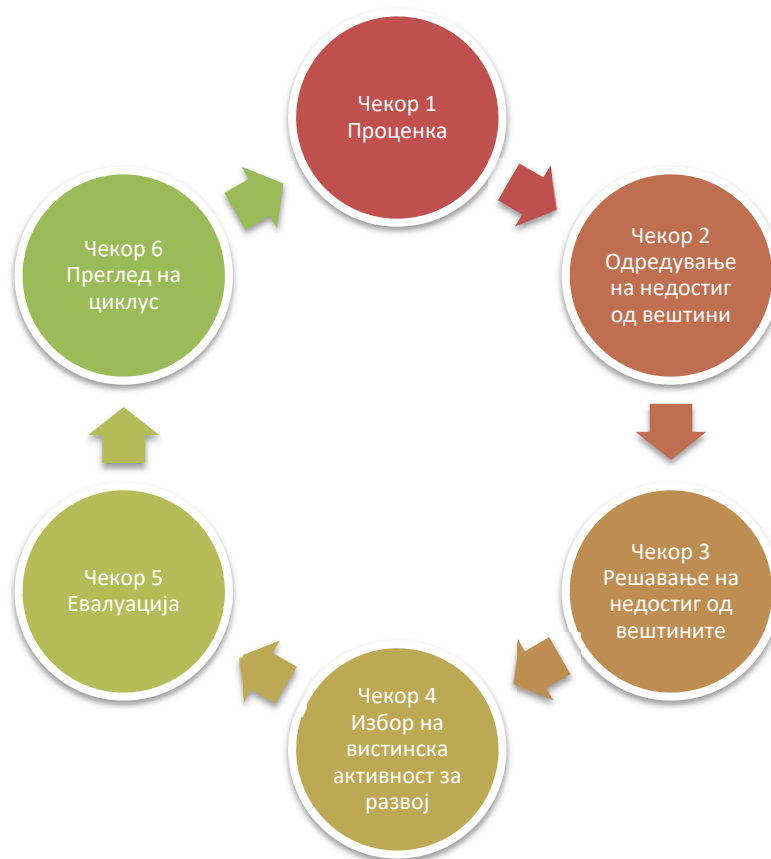
Чекор 1: Проценка. Секој бизнис се разликува по големината, производот или услугата, или техничката комплексност. Сепак, постојат доволно заеднички карактеристики за да се направи вреден процесот на самооценување. Преку клучни индикатори, или други мерки како се задоволството на купувачите или квалитетот на лидерството, може да се испита способноста на бизнисот на организациско и индивидуално ниво. Тогаш може да се идентификуваат видот на вештините, знаењата, разбирањето и искуството потребни за да се преземат тековните и планираните организациски активности. Капацитетот на организацијата да ги постигне своите цели е одраз на способноста на лидерот и менаџерот. Во овој поглед, секој бизнис потребно е да идентификува одредени компетенции на менаџерските позиции, од највисоко до најниско ниво.

Чекор 2: Одредување на недостиг од вештини. Овој пристап за идентификување на вештини создава збир од стандарди за вработените да го задржат работното место. Онаму каде ќе се забележи недостиг се открива

⁹⁴ Eric Garner., (2012) Maximising Your Potential: Be all you can be!.,p.11.

⁹⁵ Department for Business, Innovation and Skills.,(2012).A summary of the evidence for the value of investing in leadership and management development.,p.26.

потребата за развој во таа област. Преку анализа на недостиг од вештини во една организација ќе се овозможи да се определат ресурсите неопходни за оние вештини кои бараат најмногу внимание. А тоа се обезбедува со оптимално користење на ресурсите во насока на подобрување на вкупните перформанси.



Слика 5.4: Чекори за унапредување на способностите на лидерите во организацијата

Figure 5.4: Steps for improving on charismatic leadership capability in organization

Чекор 3: Решавање на недостиг од вештини. Развојот на внатрешен талент претпоставува идеален елемент на сукцесивното планирање. Потенцијалните кандидати за менаџерски позиции треба да бидат идентификувани во рана фаза и да влезат во соодветна програма за обука и развој. Ова треба да вклучи и некои основни обуки за управување, но дополнителни вредности ќе бидат додадени преку вистинско работно искуство - ова може да биде преку набљудување на работата или менторирано

поместување во надзорна позиција. Ваквата стратегија добро ја позиционира организацијата во управувањето со потребата од работна сила, но исто така им помага на вработените во развојот на нивната кариера.

Чекор 4: Избор на вистинска активност за развој. Обуката може да биде преку различни методи и принципи. Сепак клучната поента е да се потенцира вредноста на вистинската активност за развој.

Чекор 5: Евалуација. Со оглед на инвестициите направени во обука, важно е да се измери успехот. По завршувањето на обуката, треба да се бараат повратни информации за да се согледа вредноста. Процесот на евалуација не престанува тука. Ова треба да се направи после одреден временски период, така што би овозможило новите научени вештини да се ефектуираат во бизнисот.

Чекор 6: Преглед на циклус. Без континуирана поддршка за унапредување и управување, иницијативата која започнала со ентузијазам лесно може да исчезне во еден циклус на пасивност и апатија. За да не се случи ова, потребно е повторно да се прегледаат способностите на лидерството и менаџментот како дел од бизнис стратегијата на организацијата.

Оттука, може да се каже дека за едно динамичното окружување потребна е силна стратегија за развој, во која ќе се интегрираат перспективите на лидерот како поединец, како член на меѓусебната врска со следбениците и како член на една колективна организација.

КОНТИНУИРАНА ПРИМЕНА НА МЕНАЏМЕНТОТ НА САМОРАЗВОЈОТ КАКО ОСНОВА ЗА ГРАДЕЊЕ НА ХАРИЗМАТИЧКО ЛИДЕРСТВО

Вредностите на харизматичен лидер се многу значајни. Доколку тие се добронамерни кон другите, можат да ја подигнат и да ја трансформираат организацијата. Во овој случај, клучната пента е континуирана примена на менаџментот на саморазвојот, којшто е основата за градење на харизматично лидерство. Но зошто е тоа така? Затоа што вистинските лидери никогаш не го губат нивното чувство за љубопитност или доверба во обидот за поинаков пристап во саморазвојот и тие не се плашат од другите вработени да блеснат со

смели идеи од кои би можеле да се произведат неочекувани и позитивни резултати. Тие овозможуваат нивната личност да биде информирана со својот лидерски стил, создавајќи автентичност дека вработените ќе одговорат на тоа. Чувството на саморазвој се рефлектира во задоволство, достигнување и триумф.

Саморазвојот како основа за градење на харизматично лидерство

Саморазвојот не е еднаков на успех во кариерата. Многу луѓе пристапуваат на личниот развој од погрешен агол. Честопати на личниот развој се гледа на нешто што води до успех. Личен развој, личен раст, само-актуелизацијата, самонадминување или како и да се нарече е да се биде поцелосна и најдобра личност што веројатно може да биде. Тоа не е алатка за постигнување на поголема цел.

Самосвеста е од централно значење за личниот развој. Таа се дефинира како "разбирање кои сме ние и колку сме слични или различни од другите." За аспектите и компонентите на самосвеста ќе зборуваме подолу. Развивање на силно чувство на самосвест поставува основа за личен развој.

Личниот развој гради самодоверба и ја зголемува интерперсоналната ефикасност. Личниот развој може да ги подобри важните лидерски вештини. Растот е под влијание на повеќе проблеми. Лесно е да се дејствува кога сè оди според планот, но вистинскиот личен раст доаѓа во периоди на неповолни состојби. Негирањето на проблемите исто така не ги решава истите. Лидерите особено мора да се насочат кон нивната способност да ги разберат чувствата на другите за време на некој проблем или криза и да бидат свесни за тоа како истите влијаат на нивните акции. И покрај тоа што е важно да не се потиснат чувствата, учењето да се оценат и да се управува со нив е од суштинско значење за ефикасно справување со тешки ситуации. Секое искуство од некој предизвик е алатка за учење.

Стравот е проекција, не е реалност. Со сите промени доаѓа ризик, а со секој ризик доаѓа и можност за неуспех. Сепак, оној кој ќе овозможи неуспехот да го ограничи, тогаш никогаш нема да му се даде можност за раст. Денешните лидери имаат задача за поттикнување на нивните организации преку промена.

Иако, природно е секој човек да пријде со несигурност, претпазливост и резервираност, лидерите за истиот проблем можат да покажат доверба при приближувањето. Не постои ограничување за личен развој - луѓето можат да продолжат да учат и да се развиваат цел живот се додека тие не дозволат стравот да ги попречи.

Бидејќи кредибилитетот и веродостојноста се наоѓаат во срцето на лидерството, определувањето и дефинирањето на сопствените лидерски верувања и претпоставки се наоѓаат во срцето да се стане добар лидер. Индивидуалните програми за развој може да стимулираат важен процес на саморазвој.⁹⁶

КОРИСТЕЊЕ НА ЕМОЦИОНАЛНАТА ИНТЕЛЕГЕНЦИЈА ВО ПРЕФЕРИРАЊЕ НА ПОЗИТИВНИТЕ ПОГЛЕДИ ВО ВОДЕЊЕТО ⁹⁷

Во текот на последните две децении, кај организациите очигледна е фундаментална промена во стилот на менаџирање. Нивната улога стана повеќе ориентирана кон клиентите и знаењето засновано на потребата да се работи во тим. Ова создаде организациски култури, кои се помалку автократски со само неколку нивоа на управување. Самата природа на овие организации овозможи оние со високо развиени социјални вештини да бидат успешни како и оние кои се со исклучително академски. Историскиот времеплов на "социјална или емоционална интелигенција" покажа дека ова не е нов концепт, туку концепт кој со текот на времето доби општа согласност, како клучен елемент за успех на работното место, бизнисот и организацијата.

Емоционалната интелигенција вклучува комбинација од компетенции кои овозможуваат на една личност да биде свесна, да ги разбира и да ги контролира сопствените чувства, да ги препознае и разбере чувствата на другите и да го употреби ова знаење за да го поттикне својот успех и успехот на другите⁹⁸.

⁹⁶ Jay A. Conger., and Beth Benjamin., (2000).Building Leaders, How Successful Companies Develop The Next Generation

⁹⁷ Team FME.(2014).Understanding emotional intelligence.

⁹⁸ MTD Training.(2017).Emotional intelligence. p.8.

Емоционалната интелигенција⁹⁹ исто така може да се сретне и како Емоционален коефициент¹⁰⁰. Психолозите Salovey и Mayer во 1990 година првично го употребиле терминот "емоционална интелигенција". Тие потенцирале одредени способности во дефинирањето на овој термин. Според оваа дефиниција, употребата на повратна врска во општествени ситуации, самосвесноста и саморегулација се фундаментални способности кои ја сочинуваат емоционалната интелигенција.¹⁰¹

Сепак, Даниел Goleman го популаризирал во 1995 година во неговата најпродавана книга, Емоционална интелигенција: Зошто е поважна од IQ. Goleman ја дефинирал емоционалната интелигенција како: *"Разбирање на сопствените чувства, емпатија кон чувствата на другите и регулирање на чувствата на начин што го подобрува живеењето."* Тука обрнува внимание на два момента:

- Емоционална интелигенција може да биде поважна за личен успех во споредба со IQ;
- За разлика од IQ емоционална интелигенција може да се подобри.

Во оваа книга тој идентификувал пет "подрачја" на EQ:

1. Познавање на вашите чувства;
2. Управување со вашите чувства;
3. Самомотивација;
4. Препознавање и разбирање на чувствата на другите луѓе;
5. Управување со врски (на пример управување со чувствата на другите).

⁹⁹ Англ. Emotional intelligence (EI),

¹⁰⁰ Англ. Emotional Quotient (EQ).

¹⁰¹ Salovey P., Mayer J. D., (1990). Emotional intelligence. Imagination, Cognition and Personality p.185-211.



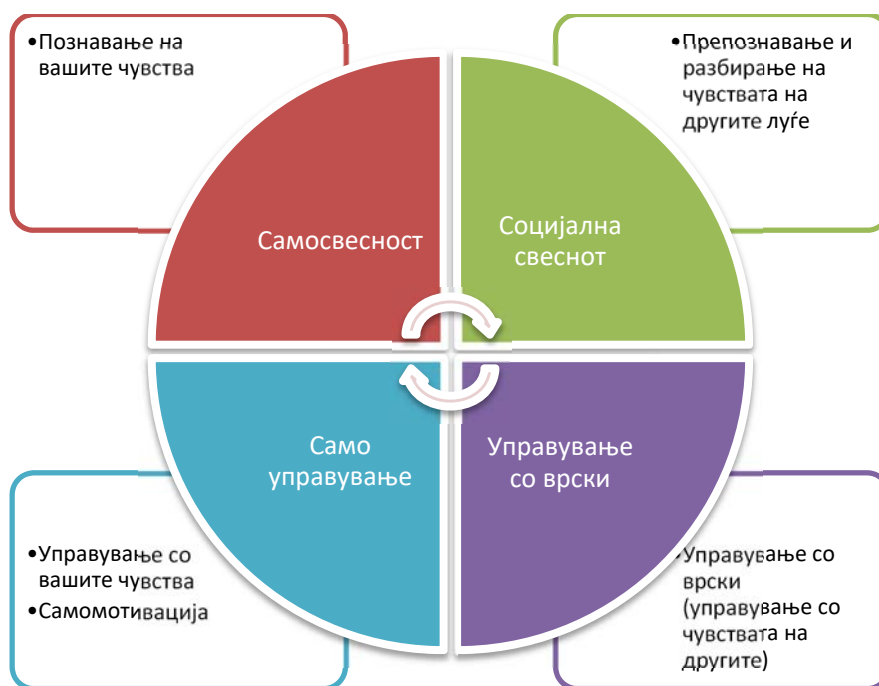
Слика 5.5: Петте подрачја на емоционалната интелигенција

Figure 5.5: Five domains of emotional intelligence

Од 1995 година, авторите на голем број книги напишани за емоционална интелигенција на работното место го користеле моделот на Goleman. Но, покрај тоа што постои согласност меѓу Goleman и другите автори и истражувачи, кои сметаат дека постои емоционална интелигенција, дека таа е фактор за личен и професионален успех и дека истата може да се подобри, исто така, постојат и некои несогласувања.

Ова не е изненадувачки во релативно неразвиена област на психологијата која има голем број на престижни и финансиски награди поврзани со неа. За академските истражувачи овој престиж е во форма на професионално признавање и средства за истражување. За комерцијални организации тоа е финансиска награда добиена од создавање и продажба на сопствен метод за избор на персонал или професионален развој. Задачата на лидерот е да ги постигне бизнис и лични цели преку употреба на други луѓе. Тие вклучуваат

сопствен тим и други менаџери во рамките на организацијата, како и клиенти и добавувачи. Да се биде успешен лидер треба да има добро разбирање на емоционална интелигенција. Колку повеќе е развиена сопствената емоционална интелигенција и како таа да се користи толку подобро и побрзо ќе се постигнат целите.



Слика 5.6: Лични и социјални компетенции на емоционалната интелигенција

Figure 5.6 Personal and social competences of emotional intelligence

Петте подрачја на моделот на Goleman за EQ станаа стандард за примена на емоционалната интелигенција на работното место. Многу бизнис-ориентирани модели ги претставуваат овие пет области во четири квадранти: двата ги претставуваат личните компетенции, а другите два ги претставуваат социјалните компетенции.

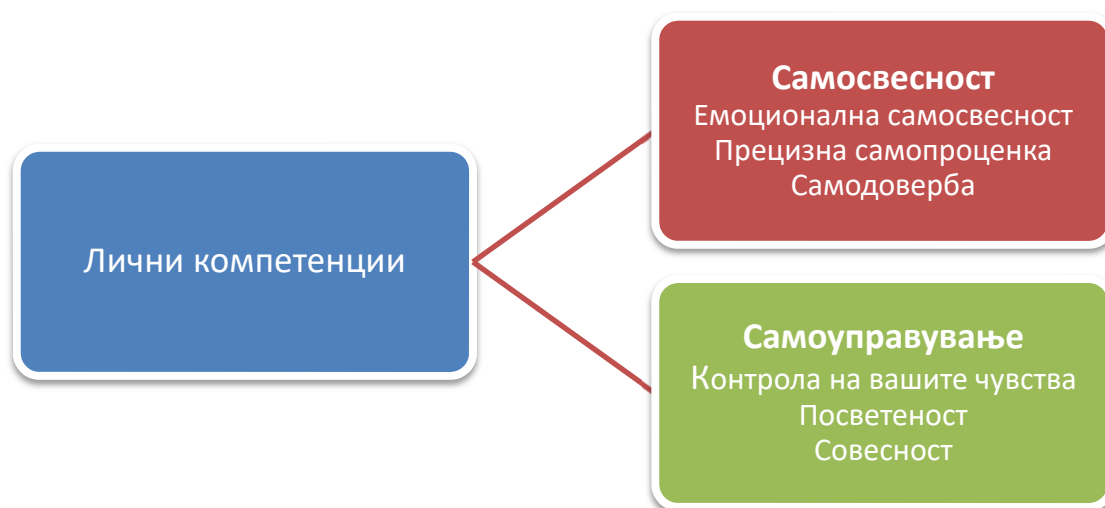
ЛИЧНИ КОМПЕТЕНЦИИ

Ова подрачје на компетентност се однесува на три од петте "подрачја". Goleman ги поделил во два квадранти: самосвесност и самоуправување.

- **Самосвесност** значи дека лидерот разбира како се чувствува во даден момент и ги користи интуитивните чувства за да донесе одлука, има реално разбирање за сопствените способности и силно чувство на самодоверба.¹⁰²

Постојат три компоненти на овој квадрант: *самосвест, прецизно самооценување и самодоверба*.

Самооценувањето вклучува разбирање на сопствените силни и слаби страни. Тоа исто така, значи лидерот да биде подготвен да истражува за нив, да размислува за нив или да разговара со другите. Самодовербата е способност лидерот да работи на себе, така што ќе биде безбеден и самоуверен во било која ситуацијата.



Слика 5.7: Лични компетенции

Figure 5.7: Personal competences

- **Самоуправувањето** се базира на сфаќањето дека лидерот се стекнал со самосвесност и вклучува контрола на неговите чувства, така што тие не го контролираат него.

Ова, исто така, може да се нарече и самоконтрола, или со други зборови како лидерот може да одржи рамнотежа на лицето кога ќе се соочи со било каков проблем или провокација.

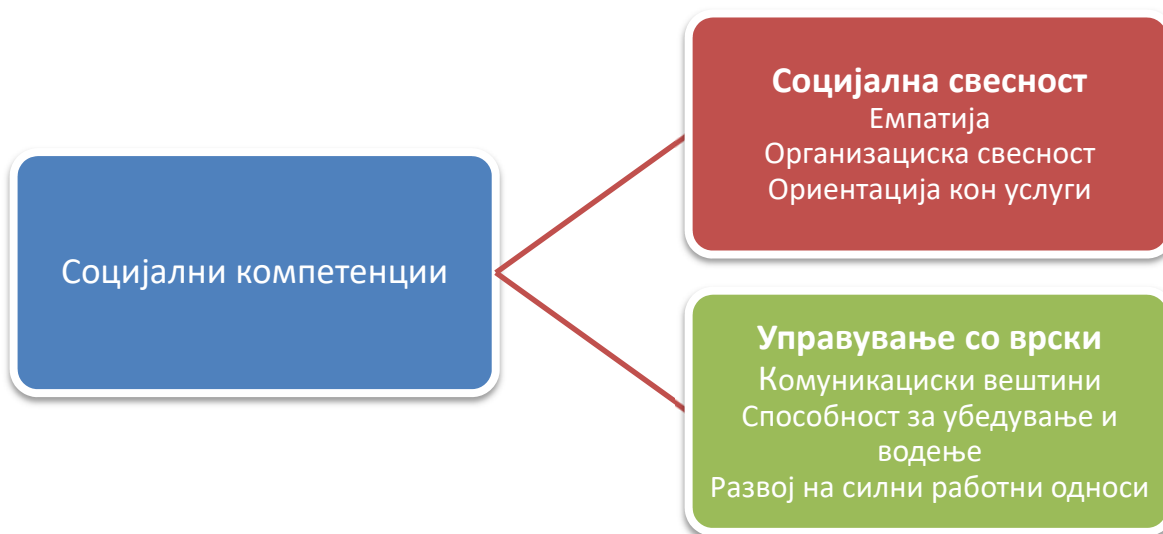
¹⁰² MTD Training.(2017). Emotional intelligence.p.22.

Тоа покажува колку тој е сигурен и свесен, како да се мотивира самиот себе за да ги постигне целите, земајќи ги во предвид нивото на посветеност и оптимизам.

СОЦИЈАЛНИ КОМПЕТЕНЦИИ

Оваа област на компетентност, се занимава со останатите две "подрачја" на Goleman: социјална свест и социјални вештини. Овие вештини испитуваат колку добро лидерот ќе управува со неговите односи со другите, вклучувајќи ги и сопствените чувства.

- **Социјална свест** - вклучува проширување на свеста на лидерот да ги вклучи чувствата на другите околу него. Тоа подразбира да биде во можност да се соживее со другите и да биде свесен за тоа како организацијата во која работи влијае на нив. Ова ја опфаќа неговата способност да го разбере емоционалното окружување и односите на моќ кога ќе се судри во својата улога.



Слика 5.8: Социјални компетенции

Figure 5.8: Social competences

- **Управување на односи (создавање на врски)** - значи користење на свест на неговите сопствени чувства и оние на другите за да се изградат силни односи. Тоа вклучува идентификација, анализа и управување на односи со луѓе во и надвор од неговиот тим, како и нивни развој преку повратна врска и обуки. Тоа исто така ја вклучува и способноста на лидерот за комуникација, убедување и водење на другите, а при тоа да биде директен и искрен без отуѓување од луѓето.

Goleman тврдел дека, "Критериумите за успех на работа се менуваат. Ние сме осудени од новиот критериум: не само од тоа колку сме паметни, или од нашата обука и експертиза, туку исто така и од тоа колку добро ќе се справиме со самите себе и со сите други. Овој критериум се применува повеќе во изборот кој ќе биде, а кој нема да биде ангажиран; кој ќе се отпушти, а кој ќе се задржи; кој ќе помине и кој ќе се промовира."

Како што видовме, дефиницијата на Goleman за емоционалната интелигенција предлага четири широки подрачја на EQ: самосвест, самоуправување, социјална самосвест и управување на односи, а тие се состојат од 19 компетенции:

Самосвесноста, особено се изразува преку следниве компетенции:

1. Емоционална самосвесност: познавање на сопствените чувства и признавање на нивното влијание;
2. Прецизно самооценување: знаење на нечији предности и ограничувања;
3. Самодоверба: чувство на нечија самопочит и способности

Самоуправувањето особено се изразува преку следниве компетенции:

4. Емоционална самоконтрола: задржување на неконтролирани чувства и импулси под контрола;
5. Транспарентност: приказ на чесност и интегритет; доверба;
6. Прилагодливост: флексибилност во прилагодување на промена на ситуации или надминување на пречките;
7. Достигнување: поттик да се подобри ефикасноста за да се задоволат внатрешните стандарди на квалитет;

8. Иницијатива: подготвеност да дејствува и да се искористат можностите;

9. Оптимизам: гледање на позитивна страна на настаните

Социјалната самосвест обично се изразува преку следниве компетенции:

10. Емпатија: разбирање на чувствата на другите, разбирање на нивната перспектива и активен интерес за нивните проблеми;

11. Организациска самосвест: познавање на тековите, мрежата на одлуки и политики на организациско ниво;

12. Услуга: познавање и исполнување на потребите на следбеникот, клиентот или потрошувачот;

Управувањето на односи се изразува преку:

13. Инспиративно лидерство: водење и мотивирање со една огромна визија;

14. Влијание: користење голем број на тактики за убедување;

15. Развивање на другите: зацврстување на способностите на другите преку повратни врски и насоки;

16. Забрзување на промена: иницирање, управување, како и водење во нова насока;

17. Конфликти при управување: решавање на спорови;

18. Градење обврска: одгледување и одржување на мрежа на односи;

19. Тимска работа и соработка: соработка и градење на тим.

Многу истражувања покажале дека најуспешните лидери во организацијата се оние кои имаат највисоко ниво на емоционална интелигенција.¹⁰³

Истражувањата покажуваат дека позитивната врска помеѓу ефикасноста на работата и високиот степен на емоционална интелигенција е присутна на различни работни места. Многу организации, вклучувајќи ги U.S Air Force и Canada Life, користат тестови за интелигенција за да проценат работи како што се самосвест, способност за осознавање и градење на позитивни врски.

¹⁰³ MTD Training.(2017).Emotional intelligence

Коефициентот на интелигенција особено е важен за работи кои бараат висок степен на социјална интеракција и ги вклучуваат менаџерите кои можат да изградат позитивни ставови и врски во организацијата. Менаџерите пак, со низок степен на емоционална интелигенција може да го потценат моралот на работникот и да наштетат на организацијата.

За време на големи промени и кризи, лидерите се потпираат на високо ниво на интелигенција за да им помогнат на работниците за справување на вознемиреноста и стресот со кои можеби се соочуваат. Во САД, стравот од тероризам, ужасните природни катастрофи како што е ураганот Катрина, гневот и тагата за војната во Ирак, како и економската криза која погодува многу луѓе, придонесуваат за добивање на нова улога на лидерите кои би требало да се соочат со психолошките и емоционалните потреби на вработените.

Важно да се запамети е дека емоционалната карактеристика не е вродена карактеристика на личноста, туку нешто што може да се научи и развие.¹⁰⁴

¹⁰⁴ Richard L. Daft., Менаџмент, Универзитет Вондербилт, книгата е превод на Владата на Република Македонија, 2008. стр. 467

ЗАКЛУЧОК

Харизмата е посебен општествен однос меѓу лидерот и следбеникот, во којшто лидерот претставува револуционерна идеја, трансцедентна слика или идеал, додека пак следбеникот го прифаќа овој правец на дејствување не поради својата рационална веројатност за успех, туку поради ефективното верување во невообичаените квалитети на лидерот.

Ние сите имаме искуство со лидери кои инспирираат, воодушевуваат, мотивираат за да го добијат најдоброто од нивниот тим, без да го набљудуваат секое нивно движење. Спротивно на ова, многу од нас имаат искусено лидери или менаџери кои прифаќаат строга контрола, планирање и недостаток на консултативен разговор. Имено, еден ефективен и харизматичен лидер влијае на следбениците на посакуваниот начин за да се постигнат посакуваните цели.

Во *првиот дел* од трудот се потенцираат различните стилови на лидерство кои можат да влијаат на ефикасноста и на перформансите на организацијата во нашите современи услови на менаџирање. Стилот на лидерство е поврзан со одредено однесување и е под влијание на целите на лидерите и личноста, како и нивниот однос и интеракција со тимот. Два најчести користени стилови на лидерство се трансакцискиот и трансформацискиот, а исто така ќе стане збор и за другите видови како што се харизматичното лидерство, партиципативното лидерство, ситуационото лидерство, автократското лидерство, бирократското лидерство, демократското лидерство, *Laissez faire* лидерство, и лидерство ориентирано кон задачи. Секој од овие стилови се одликува со посебни карактеристики и истите тука се теоретски елаборирани. Исто така, во овој дел објаснета е разликата помеѓу трансформациското и трансакциското лидерство. Трансакциското лидерство има тенденција да биде минливо. Кога еднаш ќе се изврши трансакцијата, односот помеѓу заинтересираните страни може да заврши или повторно да се дефинира. Трансформациското лидерство е поодржливо, особено кога процесот на промена е добро дизајниран и имплементиран. Трансакциските лидери промовираат стабилност, додека трансформациските лидери создаваат значајни промени и кај следбениците и кај организациите. Трансформациското лидерство ги инспирира следбениците да го надминат сопствениот личен

интерес за доброто на група, додека пак трансакционото лидерство се обидува да ги задоволи индивидуалните потреби на следбениците како награда за комплетирање на дадена трансакција. Поле на интерес во ова истражување е харизмата и харизматичното лидерство. Затоа, во овој дел накратко е објаснета концептуализацијата на Макс Вебер на харизмата. Вебер го употребил терминот харизма за да објасни некоја форма на влијание врз основа на перцепциите на следбениците дека лидерот е надарен со дар на божествена инспирација, а не традиционален или правен мандат на власт. Овој подарок на божествената инспирација е силата зад способноста на харизматичниот лидер да го фокусира вниманието на општеството и кон кризата со која тоа се соочува и кон визијата на лидерот за нова и подобра иднина. Харизматичните лидери се појавуваат токму за време на големи социјални криза и ги инспирираат луѓето да направат повеќе отколку што тие би можеле да направат под нормални околности.

Во *вториот дел* посебно внимание е посветено на харизматичното лидерство, на неговите карактеристики, на позитивните и негативните ефекти од харизматичното лидерство, на разликата помеѓу харизматичен и нехаризматичен лидер, како и на улогата на харизматичното лидерство во современи услови на менаџирање. На харизматичниот лидер се гледа како на некој кој има огромна визија и чувство за цел; способност ефективно да комуницира за таа визија; способност да ги мотивира другите да се приклучат; конзистентен е и фокусиран, многу сигурни и разбира што ќе биде потребно за да се постигне мисијата. Исто така, тие артикулираат за трансцедентната визија која станува повик за поддршка на едно движење или причина. Затоа харизматичните лидери се ориентирани кон иднината. Во овој контекст, тие имаат способност да ја артикулираат идеализираната визија на иднината, која е значително подобра од сегашната. Понатаму, брзо ги препознаваат основните разлики помеѓу состојбата на status quo и начинот на кој работите може да се (или треба) да бидат. На визијата се гледа како способност да се замислат различни и подобри услови во иднината, како и начини истите да се постигнат. Сите знаеме дека визијата е таа којашто ги разведрува и привлекува другите. За да се случи ова, потребно е визијата да биде резултат на заедничкиот напор. Харизматичните лидери ја имаат способноста да формулираат своја визија за синтетизирање на навидум различни прашања, вредности и проблеми од многу извори на менаџирање на организацијата или работната единица. Имаат

огромна претстава за иднината и имаат преголема страст за тоа. Во трудот, врската помеѓу харизматичниот лидер и следбениците е опишана како многу емоционална. Овој емоционален елемент вклучува чувства на исполнетост и задоволство коишто произлегуваат од извршување на активностите и целите, како и од позитивните верувања и вредности за животот. Во современи услови на менаџирање истражувачите станаа многу заинтересирани за емоционалниот и симболичниот аспект на лидерство. Ваквите аспекти и процеси се елаборирани во овој дел и ќе помогнат да се разбере како лидерите влијаат на следбениците, како да се направи самопожртвуваност и како потребите на мисијата или организација да ги постават над нивните материјалистички и лични интереси. Што се однесува до улогата на харизматичниот лидер во современи услови на менаџирање, според многу научници и практичари, претставува една нова парадигма на лидерство која може да биде способна да управува со организациите низ хаосот на 21 век. Во литературата, за харизматичните форми на лидерство најчесто се дискутира од две посебни, но меѓусебно поврзани перспективи: во однос на ефектите што лидерите ги имаат врз следбениците, како и во однос на релациите што постојат помеѓу лидерите и следбениците. Овие теории ги истакнуваат лидерите кои имаат извонредни ефекти врз нивните следбеници и врз целите општествени, културни, економски и политички системи. Според оваа нова парадигма за лидерство, харизматичните лидери ги трансформираат потребите, стремежите и вредности на следбениците од фокусот на личен интерес на фокус кон колективен интерес. Тие практикуваат градење на доверба за да се создаде силна посветеност кон една заедничка мисија. Тие произведуваат емоции, енергија и возбуда која предизвикува кај следбениците да направат значајни лични жртви во интерес на мисијата, и да се изврши над и надвор од должноста. Според некои научници, харизматичното и трансформациското лидерство претставува промена на акцентот од финансиски капитал на човечкиот капитал. Тоа е лидерска филозофија во која размислувањето за стратегијата, структурата и системи се заменуваат со цел, процес и размислување на луѓето. За да се направат посуштински и посистематски промени во организацијата, потребна е токму улогата на харизматичното лидерство во современите услови на менаџирање. Таа мораше да произведе резултати кои не само што ќе бидат задоволителни за топ менаџментот, туку, исто така и за очекувањата на другите. Секој лидер, избира

своја единствена формула за успех, но сепак постојат клучни принципи коишто секој лидер со харизма треба да ги знае.

Принципите, вештините и стиловите на харизматично лидерство ќе бидат истражувачки фокус во *третиот дел* од овој труд. Лидерите се експерти во својата област, но нивната уникатна моќ доаѓа од присуството, шармот и смислата на остварување. *Харизмата* е крајната вештина на големото лидерство, одличниот менаџмент и на тимот со високи перформанси. Вештините на лидерот имаат директно влијание врз ефективната ангажираност на вработените. Ова е важно затоа што тие допринесуваат за конкурентна предност на бизнисот. Нивоата на ангажираност на вработените можат да бидат во корелација со перформансите, па дури и уште поважно, подобрените ангажмани се во корелација со подобрени перформанси. Харизматичните лидери се клучните личности во одредена фирма на бизнис организација, главни фактори, иницијатори, креатори и одговорни за целата деловна политика во самата организација. Затоа, потребно е тие да се одликуваат со посебни вештини и квалитети кои ќе им овозможат да бидат идеализирани од другите. Нивниот пример на однесување, заедно со нивната способност и инвенција треба да ги одредат целите дефинирани во самата организација, за да може таа да биде успешна и во континуитет да напредува и развива. Стилот на лидерство е поврзан со одредено однесување и е под влијание на целите на лидерите и личноста, како и нивниот однос и интеракција со тимот. Во врската ефективен лидер-следбеник, следбениците го одржуваат нивниот лидер одговорен, а лидерот им овозможува да ги развијат своите лидерски вештини. Социјализираниот харизматичен лидер ја прифаќа одговорноста да им овозможат на следбениците да ги развијат своите лидерски вештини. Во неефикасната врска, следбениците гледаат на лидерот како спасител, а лидерот не го охрабрува независното размислување или поттикнување на следбеници да ги развијат своите лидерски вештини. Ова е карактеристика на врската на персоналните харизматични лидери со следбениците. Оттука, за харизматичното лидерство се смета дека е најефективниот лидерски стил со кое се постигнуваат резултати преку пристап на заведување со којшто се ангажираат и стимулираат вработените. Со способноста на харизматичното лидерство секоја фирма или организацијата може да одговори на предизвиците во иднина. Имајќи ги предвид принципите на трајни вредности, лидерите работат за да

постигнат две основни цели: да ги реализираат стратегиите или решенијата за надминување на организациските предизвици и да ги имплементираат истите ефикасно и ефективно.

Четвртиот дел од трудот е посветен на спроведеното *емпириско истражување* Претходно обработените теоретски аспекти на харизматичното лидерство, на неговите карактеристики, принципи, вештини и стилови што се применуваат се поткрепени и надополнети со емпириско истражување, коешто ја прикажува реалната состојба во секојдневното работење на организациите. Емпириското истражување овозможи увид во реалните состојби во раководењето со организациите, односно дали во нив се преферира харизматично лидерство. За да се утврди поврзаноста помеѓу варијаблите кои беа цел на истражувањето, се пристапи кон примена на χ^2 -тестот. Врз основа на анализата на податоци добиени од спроведеното емпириско истражување, дојдовме до неколку заклучоци кои експлицитно се објаснети во овој дел од истражувањето. Добиените заклучоци секако ни даваат многу предлози за едно идно истражување. Исто така, не се потврди ниту основната хипотеза којашто се заснова на тврдењето дека примената на харизматично лидерство во раководењето со организациските субјекти овозможува поголема мотивираност на вработените, а со тоа и постигнување на подобри резултати во работењето, ниту пак останатите помошни хипотези. Оттука, се наметна потребата од поголемо посветување и обука на менаџерите од областа на современото раководење со фокус на харизматично лидерство.

Во *петтиот дел* од овој труд посебно внимание добива препознавањето на карактеристиките на харизматично лидерство, изнаоѓањето на можности за спроведување на истото, надградувањето на лидерот, континуираната примена на менаџментот на саморазвојот како основа за градење на харизматично лидерство, како и улогата на емоционалната интелигенција во преферирањето на позитивни погледи во водењето. Преферирањето на харизматично лидерство со високи трајни вредности, како посебна активност е релативно нов научен феномен од аспект на менаџирањето на различните форми на бизнис организации. Затоа, денес харизматичното лидерство го привлекува вниманието на се повеќе нови истражувачи. Факт е, дека харизматичниот лидер со својот вредносен систем кој тој го поседува, е еден од најважните компоненти кој позитивно се ефектуираат врз однесувањето на вработените во одредени

организации. Сето ова допринесува за создавање на организација со високи морални и етички вредности која претставува модел на организација заснована на харизматичен лидерски пристап. Имено, постигнување на целта е резултат на условите во организацијата кои ги создава харизматичниот лидер, во кои од една страна се остварува мисијата и визијата на организацијата, а од друга страна се развива континуирано оспособување на лидерот врз принципите на трајни вредности. Во овој дел од трудот, потенцирани се препознатливите можности на харизматичното лидерство што имаат огромно позитивно влијание врз секоја форма на бизнис организација. Многуге карактеристики можат да се категоризираат во изнаоѓање на три клучни можности за спроведување на харизматично лидерство во водењето на организацијата. Овие три столба на можности се сублимираат во: присуство, моќ и топлина. Присуството се смета дека е главна компонента на харизма, на основа врз која се друго е изградено. Но, доколку присуството е основа врз која почива харизмата, тогаш моќта и топлина се работи врз чија основа тоа се гради. Харизматичните лидери идентификуваат области што можат да се подобрат. Тие преземаат иницијатива да создадат нови околности и предизвици на *status quo*, одбивајќи да се потпрат на минатото. Харизматичните лидери често постигнуваат поголеми резултати во својата кариера. Тие се препознаваат и по својата иновативност при што може да се зголеми продажбата или перформансите на организацијата. Тие заработуваат повеќе пари, се промовираат многу често и имаат поголемо задоволство од работата, бидејќи се гледаат како тимски играчи, и затоа се пофалени како супериорни лидери. На светот му се потребни харизматичните лидери, бидејќи тие се борат за квалитетот на животот и за подобар свет. Харизматични лидери имаат храброст во своите убедувања. Тие се подготвени да застанат во одбрана на луѓе кои имаат различен поглед на општеството или на организацијата. Харизматичните лидери имаат тенденција да бидат во можност да го видат јазот помеѓу тоа што обезбедува една организација на своите вработени, и она што им треба на вработените од организацијата. Тие создаваат визија којашто можат да ја видат нивните следбеници, а за возврат следбениците се мотивирани да придонесат за една заедничка цел. Заедничко разбирање за главните можности и за она што е организација и каде истата се движи е особено важно со брзите промени на пазарот и зголемувањето на конкуренцијата. Во процесот на социјализација, лидерите играат двојна улога.

Од една страна тие влијаат на социјализација на сите оние кои се под нив, но од друга страна, тие исто така мора да бидат социјализирани со визијата на организацијата и со нивната улога за доведување на визијата до зацртаната цел. Харизматичните лидери може да си помогнат самите на себе и да бидат пример доколку континуираното учат и се надградуваат, ги слушаат другите, читаат многу и брзо реагираат на она што го набљудуваат. Тие постојано бараат можности за развој и практикување на своите лидерски вештини, преку знаење, способности, искуство, преферирање љубов кон професијата, вежбање на конфликт менаџмент, тимска работа, комуникациски вештини. Може да се констатира дека харизматичните лидери се тие кои можат да ги препознаваат и унапредуваат севкупните можности коишто претставуваат комбинација од квалитети, начин на размислување и однесување. При спроведувањето на одредена обука или програма за развој, од суштинско значење е да се започне со формирање на модел на компетентност или рамка на соодветни знаења, вештини и способности. На тој начин ќе се овозможи идентитетот на лидерот да се усогласи со потребите на организацијата. Употреба на структурирани програми за обука и/или учење преку искуство може да биде успешна алатка за континуиран и одржлив развој на лидерството. Односот помеѓу емоционалната интелигенција и харизматичното лидерство исто така е предмет на елаборирање во овој дел. Во текот на последните две децении кај организациите очигледна е фундаментална промена во стилот на менаџирање. Нивната улога стана повеќе ориентирана кон клиентите и знаењето засновано на потребата да се работи во тим. Ова создаде организациски култури, кои се помалку автократски со само неколку нивоа на управување. Самата природа на овие организации овозможи оние со високо развиени социјални вештини да бидат успешни како и оние кои се со исклучително академски. Историскиот времеплов на "социјална или емоционална интелигенција" покажа дека ова не е нов концепт, туку концепт кој со текот на времето доби општа согласност, како клучен елемент за успех на работното место, бизнисот и организацијата. Емоционалната интелигенција вклучува комбинација од компетенции кои овозможуваат на една личност да биде свесна, да ги разбира и да ги контролира сопствените чувства, да ги препознае и разбере чувствата на другите и да го употреби ова знаење за да го поттикне својот успех и успехот на другите.

И на крај, харизматичното лидерство навистина е најинспиративно и најзаводливо во неговото појавување, и на него не се гледа како на партиципативен стил на лидерство, туку повеќе на мит кој шармира вработени и поттикнува приспособување на организацијата кон новите предизвици. Харизматичното лидерство може да се смета за ефективна и ефикасна алатка за воведување промени во потсвесното ниво, исполнувајќи ги очекувањата на вработените од силното лидерство преку визијата. Во време на несигурност во современото менаџирање потребно е повторно да се докаже харизматичното лидерство во институциите и различните форми на организација. Денес, доколку поединците и организациите сакаат да успеат во една турбулентна бизнис клима неопходно е континуирано да учат, а со тоа и да се надградуваат. Ова учење е имплементирано во овој труд кое вклучува потрага по нови и севкупни можности.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- Bass B.M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1998). Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (Eds.). (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Burns, J.M. (1978) Leadership. New York. Harper & Row.
- Bennis Warren G., On Becoming a Leader: The Leadership Classic - Updated and Expanded, Perseus Publishing, USA, 2003.
- Bryman A. (1992). Charisma and Leadership in Organizations. London: SAGE.
- Bittel L., Лидерство - стилови и техники на управување, Клио, Белград, 1997
- Covey Stephen R., Principle Centered Leadership, Simon & Schuster, USA, 1992.
- Conger, J and Canungo, R. (1996): Ethical Leadership. London. Sage.
- Drucker Peter F., Management Challenges For The 21st Century, Harper Business, USA, 2001.
- Drath, W.H. and Palus, C.J. (1994). Making Common Sense: Leadership As Meaning- Making In A Community Of Practice, Center for Creative Leadership, Greensboro, NC.
- Drucker Peter F., The Effective Executive Revised, Harper Business, USA, 2002.
- Goleman D., Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence, Bantam Books, 2002.
- Дракулевски Љубомир (2001), Лидерство, Економски факултет Скопје.
- Grint, K. (2000) Literature Review on Leadership. Cabinet Office: Performance and Innovation Unit.
- Hardy, C. and Phillips, N. (2004). Organizational Discourse. London. SAGE.
- Howell J. (1988). Two Faces of Charisma. In Conger J. & Canungo R. (eds.) Charismatic Leadership. San Francisco. Jossey-Bass.
- Higgs, D. (2003) Review of the role and effectiveness of non-executive directors. Department of Trade and Industry - January, 2003. Online at www.dti.gov.uk/cld/non_exec_review
- Kotter John P., A Power for Change, The Free Press, USA, 1990.
- Kotter John P., Leading Change, Harvard Business School Press, USA, 1996.

- Kouzes James M., Posner Barry Z., *The Leadership Challenge*, 3rd Edition, Jossey-Bass, USA, 2003.
- Lewis P. (1980). *Organizational Communication*. New York. Harper & Row.
- Машиќ Б., Менаџмент, Универзитет Сингидунум, Белград, 2009
- Милосављевиќ М. *Лидерство во претпријатијата*, Чигоја штампа, Белград, 2003
- Miller, K. (2007). *Organizational communication: approaches and processes*. New Jersey: Routledge
- Shell (2000) Shell Leadership Framework. Source: <http://sww-general.shell.com/hr/leadership>
- Porter Michael E., Van Der Linde Claas, *Green and Competetive*, Harvard Business School Press, USA, 2000.
- Richard L. Daft, Pat Lane. *The leadership experience*. Harcourt College Publishers, 2001, 2007.
- Weber M. (1964). *The Theory of Social Economic Organization*. New York. The Free Press.
- John P. Kotter, *Leading Change*, Harvard Business School, Boston, 1996, 2000, 2006.
- James, K. and Burgoyne, J. (2001) *Leadership Development: Best practice guide for organisations*.
- London: Council for Excellence in Management and Leadership. Online at: <http://www.managementandleadershipcouncil.org>.
- Fiona Elsa Dent (2006): *Umece Liderstva*, Narodna biblioteka Srbije, Beograd.
- David V. Day, John Antonakis.-2nd ed.(2011).*The nature of leadership*. University of Western Australia, University of Laussane
- Bryman, A. (1992) *Charisma and Leadership in Organizations*, Newbury Park, Sage Publications
- Conger, J. and Kanungo, R. (1998) *Charismatic leadership in organizations*, Sage Publications
- Schein, E. (2004) *Organizational culture and leadership*, 3rd edition, John Wiley and Sons, Inc, San Francisco, CA, USA
- Yukl, G. (2002) *Leadership in organizations*, 5th edition, New Jersey: Prentice Hall